

SEUR

SERVICIO URGENTE de TRANSPORTES

SERVICIO URGENTE DE TRANSPORTES

BURGOS

ES UN SERVICIO

SEUR 10

ENTREGA PREFERENTE

Servicio Urgente de Transportes.

Servicio Urgente de SEUR

DELEGACIONES QUE CUENTAN CON

- Seco, 7 - Teléfono 4532401
- Gran Vía de las Cortes Catalanas, 1
- San Juan de la Palma, 16 - Teléfono 224469 - SEVILLA.
- Isabel la Católica, 20 y 22 - Teléfono 340056 - VALLADOLID.
- Libertad, 5 y 7 - Teléfonos (945) 274922 y 274711 - VITORIA.
- Paseo de Ubarburu, s.n. - (Polígono Industrial 27, de Martutene) - Teléfono (943) 352676 - SAN SEBASTIAN.
- C. Macías, 10 - Teléfono (91) 4413043 - BILBAO.
- San Pedro de Cardena, 90 - Teléfono (947) 239552 - BURGOS.

NUEVOS SERVICIOS QUE LE OFRECEMOS:

Mensajeros en Plaza: **MOTO - COCHE - FURGON**

- **PUENTES NOCTURNOS y DIURNOS** entre las Principales Capitales
- **SEUR MEDIODIA:** Recogidas y Entregas en el día desde BURGOS con VITORIA y VALLADOLID.

Además de los Servicios habituales con los que cuenta

SEUR: NACIONAL - INTERNACIONAL - INSULAR - DIVISION URGENTE



SERVICIO URGENTE DE TRANSPORTES, S.A.

BURGOS, S.A. - SAN PEDRO CARDEÑA, 86 - TELEF. 26 71 42 - TELEX 39622 SEUR E

NO	Nº BULTOS	KGS	DESIGNACION	Fecha
				Exp. n°
Remitente			Dpto.	
Domicilio			C.P.	
Beneficiario			Población	
Código			Provincia	

Volumen	CONCEPTOS	PAGADOS	DEBIDOS
Plas	PORTES		
Recogida	VOLUMEN		
Plas	SEGURO		
	REEMBOLSO		
	DESEMBOLSO		
	REEXPEDICION		
	SUMA		
	I.V.A. 12%		
	TOTAL PTAS.		

Delegaciones propias en todas las capitales de provincia de la Península, Baleares, Canarias y poblaciones importantes.

C. I. F. A/09042433

Servicio Urgente De Transportes

SEUR

Delegaciones propias en todas las Capitales de provincia de la Península, Baleares, Canarias y poblaciones importantes.

De BURGOS a:

Sta. Cruz de Tenerife

Los Majuelos
Tel. 922 - 61 86 11

URGENTE
SPORTES



DE AVISO

Comunicamos a nuestros distinguidos clientes, que a partir del 1 de Agosto estaremos a su servicio en la calle, San Pedro Cardena nº 90.

SERVICIO URGENTE DE TRANSPORTES, S.A.

ALICANTE
ALMERIA
AVILES
BARCELONA
BILBAO
BURGOS
CADIZ
CANTABRIA
CASTELLON
CORDOBA
EL FERROL
GIJON
GUADALAJARA
HUELVA
LEON
LUGO
MADRID
MURCIA
OBRER
PALMA DE MAYORCA
PAMPLONA
PONFERRADA
SALAMANCA
SAN SEBASTIAN
SANTANDER
SERVICIO DE COMPOSTELA
SEVILLA
TARRAGONA
TENERIFE
TOLEDO
VALLADOLID
VALLADOLID
VIGO
VITORIA
ZARAGOZA

SEUR

1942 -2012

70 años de entrega
SEUR

Josep Tàpies / Elena San Román / Águeda Gil

SEUR

COMITÉ DE GOBIERNO

Manuel Valle Lopera

Presidente

Yves Delmas

Vicepresidente de Marketing y Ventas

Consejero Delegado de SEUR Internacional

Julián Recuenco Bernal

Vicepresidente de Calidad y Operaciones

Consejero Delegado de SEUR Logística

Alberto Navarro Peromingo

Director General de SEUR S.A.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Manuel Valle Lopera

Presidente

Yves Delmas

Vicepresidente de Marketing y Ventas

Consejero Delegado de SEUR Internacional

Julián Recuenco Bernal

Vicepresidente de Calidad y Operaciones

Consejero Delegado de SEUR Logística

Ramón Mayo González

Consejero de SEUR S.A.

Presidente de Fundación SEUR

Pedro Cortés García

Consejero de SEUR S.A.

Alberto Puente Cagigas

Consejero de SEUR S.A.

Boris Winkelmann

Consejero de SEUR S.A.

Javier Velayos Gutiérrez

Consejero de SEUR S.A.

Pedro Lozano Guadalajara

Consejero de SEUR S.A.

Teresa Debelius Kinsey

Consejera de SEUR S.A.

Fernando Rodríguez Sousa

Consejero de SEUR S.A.

Vicepresidente de Relaciones Intitucionales

Alberto Navarro Peromingo

Director General de SEUR S.A.

Carlos Sanza de la Rica

Secretario del Consejo de Administración de SEUR S.A.

CONSEJO ASESOR

Comité de Gobierno de SEUR S.A.

Ramón Mayo González

Presidente de Fundación SEUR

Juan Cueto Gilardi

Dpto. de Arbitraje y Correduría de Seguros

DIRECCIÓN DE MARCA Y COMUNICACIÓN

Carmen Queipo de Llano Navarro

Directora de Marca y Comunicación

Laura Gonzalvo Bas

Responsable de Comunicación Externa

Presentación

*Solo cabe progresar cuando se piensa en grande,
solo es posible avanzar cuando se mira lejos.*

José Ortega y Gasset

Manuel Valle

Escribir por primera vez la historia de una organización como SEUR representa, sobre todo, una gran oportunidad para compartir más de 70 años de una trayectoria de aciertos y errores, pero impregnada desde el origen por la ilusión, el esfuerzo y, más importante todavía, por una visión que permanece vigente en la actualidad.

La visión que parte de una idea, tan aparentemente sencilla como brillante, de ofrecer soluciones de transporte de mercancías en un proceso acorde con la necesidad del cliente. Una mirada que determinó el nacimiento de SEUR y que marcó el origen del transporte urgente como un nuevo sector empresarial.

Es la historia de una travesía difícil, iniciada en tiempos de crisis y desarrollada por un grupo de emprendedores que no tenían nada que perder en el sentido más estricto y literal que pueda darse a esta expresión: sin dinero, sin crédito, sin vehículos, sin locales, pero con mucha ilusión, mucho esfuerzo, mucho cansancio también, y unas enormes ganas de trabajar. Con esta base, los emprendedores de SEUR transformamos una idea, una visión, en una empresa de prestigio y en una de las marcas más reconocidas de España.

Vivimos tiempos difíciles y, quizá por ello, quienes hemos atravesado situaciones similares nos sentimos en la responsabilidad de transmitir esperanza a las generaciones que hoy llaman a la puerta del mercado laboral, así como valentía y ánimo a los nuevos emprendedores. La historia de SEUR es la historia de un éxito forjado con empeño, jalonado con errores y logrado bajo el paraguas de un trabajo infatigable. Quien se acerque a las páginas de este libro encontrará luces y sombras, los claros

y oscuros que hicieron real nuestro esfuerzo. Pretendemos contar las cosas con la sencillez que ha marcado nuestras propias vidas, sin ocultar lo que pudo hacerse mejor ni recurrir a la falsa modestia para lo que verdaderamente hemos sabido hacer bien. Hemos buscado la objetividad de nuestro relato acudiendo a la ayuda de una mirada ajena, en concreto a la de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE. De la mano de algunos de sus académicos y bajo la dirección de su titular, el profesor Josep Tàpies, ofrecemos el relato de nuestra historia empresarial con la ambición de que sirva para el aprendizaje de muchos jóvenes y como estímulo de los que, entre ellos, puedan emprender aventuras como la de SEUR, capaces de generar empleo y prosperidad para nuestro país.

Esta historia representa, también, nuestro deseo de reconocer y agradecer el trabajo en la sombra de tantos hombres y mujeres que nos han acompañado durante estos años y que, cada día, nos siguen ayudando a prestar un servicio urgente de calidad. Aquellos que van por delante para que cada uno de nuestros clientes sea el primero.

Y constituye, por último, una mirada atrás pero para mirar adelante, a lo lejos. Para afrontar con nuevas energías todo lo que queda por construir, reforzando unos valores que representan la esencia de la personalidad de SEUR y de una visión que seguirá presidiendo la construcción del SEUR del futuro.

Prólogo

**Antonio Garrigues
Walker**

El amor por la historia no es un valor destacable en España. No somos un país al que interese excesivamente el pasado. Somos además conscientes —se nos dice a todas horas— de que esta actitud no es en ningún caso positiva y que merecería la pena generar, sobre todo en el sistema educativo, una sensibilidad más acentuada, más atractiva hacia nuestra historia, incluyendo las ventajas o los peligros de conocerla o desconocerla.

Esta actitud española se hace aún más intensa en lo que respecta a los temas económicos. El ejemplo reciente más significativo es el que concierne a la historia de nuestra transición, una época en la que la actividad y la acción políticas fueron sin duda decisivas, pero en la que también influyó, de forma positiva y sustancial, el comportamiento de los agentes sociales —sindicatos y empresarios— y en general del mundo económico. Sobre la transición política se ha escrito y se ha reflexionado con bastante profundidad. Sobre la transición económica la aportación ha sido, hasta ahora, mínima. Es un tema pendiente que habrá que asumir porque permitiría entender la propia transición política con más claridad y desde nuevas perspectivas y mejoraría, al mismo tiempo, la educación y el interés sobre la vida y los valores empresariales.

SEUR es una de las empresas españolas que vivió paso a paso estos dos procesos en todas sus manifestaciones e implicaciones, y que, desde el primer momento, tuvo que aprender a adaptarse a los profundos cambios que se generaron en aquella admirable época de la historia de nuestro país. Esa es una de las razones para dar la bienvenida a este libro en el que se relata con profesionalidad y rigor —pero también con agilidad y divertimento— la historia de una empresa de éxito que ha sido y seguirá siendo un referente básico en el sector.

Es fascinante estudiar el origen de las grandes empresas. En este libro se hace un análisis realmente detallado del proceso que llevó a la creación de SEUR en el que se pone de manifiesto la complejidad de ese proceso, el juego de las circunstancias y casualidades, la influencia de las relaciones personales y sobre todo las dificultades y las resistencias a las que se enfrentan todos los procesos creativos. La historia de SEUR es en este y en todos los sentidos muy similar a la de la gran mayoría de las empresas nacionales o multinacionales, ya sean grandes, medianas o pequeñas. Veamos algunos ejemplos.

Un farmacéutico, John Pemberton, inventó un jarabe para el estómago, lo llevó a una farmacia local, que lo puso a la venta a unos centavos el vaso, tuvo un éxito creciente y el inventor decidió anunciar el producto con el nombre de Coca-Cola, una bebida de la que hoy se venden 1.600 millones de botellas y envases diarios, una vez superadas resistencias y dificultades de todo orden a lo largo de una evolución sorprendente. Cosas similares sucedieron con otras grandes marcas como Nike, Gillette, Walt Disney, Mercedes-Benz...

El tema de las empresas tecnológicas es especialmente sorprendente. Aunque sus historias son claramente distintas, Microsoft, Apple, Hewlett-Packard, Google y Youtube fueron creadas por colegas —casi siempre dos— de instituciones académicas americanas y su lugar de trabajo fue siempre un garaje, una coincidencia sorprendente que no ha sido suficientemente explicada. En el caso de Google (el nombre se deriva de su parecido fonético con “googol” —el número 1 más cien ceros— en referencia al algoritmo que habían creado) las personas clave fueron Larry Page y Sergey Brin que empezaron a trabajar en la casa del primero, pero como

precisaban de más espacio alquilaron un garaje a Susan Wojcicki, que necesitaba dinero para financiar la hipoteca de su casa. Se estableció una buena relación entre ellos hasta el punto que Susan acabó siendo una de las fundadoras de la empresa y hoy es vicepresidenta y gestiona la publicidad y las relaciones institucionales. En el caso de Apple la pareja de inventores fueron Steve Jobs, que a los doce años ya había creado un aparato eléctrico, y Stephen Wozniak, un año mayor que él, que había desarrollado una calculadora que tenía algunas características del ordenador personal. Se conocieron por curiosas coincidencias y se pusieron a trabajar en el garaje del padre de Steve Jobs, quien, aunque intentó resistirse, tuvo que vaciarlo de las herramientas que almacenaba de restauración de coches para poder poner una mesa grande y sólida donde colocar las primeras máquinas Apple.

En el caso de SEUR los dos personajes clave —¡volvemos al número dos!— son Justo Yúfera y Jorge Fernández y yo recomiendo al lector que gocen con sus historias personales y las circunstancias de su relación humana —con anécdotas muy divertidas— que encontrarán en estas páginas, porque tienen componentes muy similares, prácticamente idénticos, a los que hemos visto en el caso de las grandes multinacionales. Por de pronto el instinto —fundamental en la innovación— de buscar nuevas ideas y nuevas oportunidades. Al final —como ya se ha dicho— todo consiste en hacer cosas que otros no hacen. La idea del transporte urgente parece ahora algo natural y sencillo pero en aquella época, ciertamente, no lo era. Era un concepto prácticamente virgen. De ahí que sea enteramente válida la afirmación que figura en el libro de que “el transporte urgente en España nació de la mano de Justo Yúfera”. No es, en verdad, mérito pequeño, y da gusto proclamar y reconocer estos méritos porque tampoco es España un país donde este ejercicio se haga con frecuencia.

Otra similitud importante. La carencia inicial de medios materiales y económicos que en la creación empresarial pareciera ser una *conditio sine qua non* en el duro proceso hacia el éxito. Así sucedió en el caso de todas las grandes multinacionales antes citadas. Justo Yúfera, Jorge Fernández y los que les siguieron vivieron también y a fondo esta carencia de medios que puso muchas veces en peligro el propio proyecto. Pero es justamente en esos momentos donde la esencia del verdadero empresario se pone a prueba. Es ahí donde maduran y se fortalecen los auténticos creadores, que son los que aceptan y se aplican el mensaje de Tagore de que las palomas no deben protestar contra el viento porque es precisamente el viento el que les permite volar. Las resistencias de todo orden son las que estimulan y excitan al verdadero empresario porque es lo que les asegura que estén en el buen camino. Saben que acometer lo fácil y lo simple no les lleva a ningún sitio.

La historia de SEUR es, por todo ello, una buena historia. Josep Tàpies y su equipo académico vinculado a la Cátedra de Empresa Familiar del IESE han hecho una tarea de investigación seria, sólida y profunda. No era, en verdad, tarea fácil porque la estructura inicial de SEUR y su evolución no han sido lineales y a veces ni siquiera lógicas. Desde el punto de vista jurídico —eso lo puedo asegurar— alcanza una complejidad significativa. Los autores han sabido y han tenido que equilibrar con finura, e incluso con delicadeza, la información objetiva en cuanto a datos y estadísticas —hay cifras sorprendentes— con las reflexiones críticas adecuadas. Han destacado con razón las claves del éxito insistiendo especialmente en la excepcional capacidad para coordinar el grupo humano que se fue adhiriendo al proyecto en circunstancias y con peculiaridades muy distintas. Han valorado también el esfuerzo permanente de modernización —a pesar de que durante algún tiempo no tuvieron prácticamente competencia— y también la decisión de internacionalizarse con la incorporación como socio de la potente red de GeoPost, y también con su preparación a los efectos de la tecnología en su sector, sobre todo en el terreno del comercio electrónico que podría generar un nuevo mercado más importante que el convencional.

Este libro es, en definitiva, todo un ejemplo de historia empresarial y estoy seguro de que servirá para que otras empresas decidan ocuparse de desvelar y conocer —que muchas veces no conocen— la suya. El lector puede estar seguro, en todo caso, de que les será útil, les merecerá la pena y les entretendrá intelectualmente conocer la historia de SEUR, la empresa que inventó el transporte urgente, una actividad que impulsó y facilitó grandemente nuestro desarrollo económico a lo largo de las últimas siete décadas.

En esta época difícil que estamos viviendo, el caso de SEUR pone de manifiesto algunos valores básicos de la vida empresarial que a todos nos viene bien que se nos recuerden. No hay, por de pronto, alternativa al trabajo y al sacrificio, ni tampoco a la decisión de innovar y adaptarse a los cambios con toda agilidad y, si posible, con anticipación. La sostenibilidad requiere también una dedicación activa y plena a los recursos humanos para que lleguen a generar una convivencia social positiva y potente y desde luego un comportamiento ético. Fuera de estos valores básicos no hay futuro.

Doy por seguro que SEUR en sus próximos setenta años seguirá en la misma línea que ha venido manteniendo. ¡Será interesante conocer en el 2082 —no si ha llegado, porque eso es seguro— cómo y hasta dónde ha llegado!

14 Introducción

21 Capítulo primero

**Los años de los
emprendedores:
1942-1970**

- 25 1. El primer intento frustrado
- 29 2. Dos hombres y un destino:
 la segunda oportunidad
- 33 3. La incorporación de Ramón Mayo
- 37 4. El comienzo de la expansión:
 Bilbao y la llegada
 de Pepe Fuentes



47 Capítulo segundo

**La creación de la Red:
1970-1984**

- 54 1. Los hombres y mujeres de SEUR
- 63 2. Los comienzos de las
 delegaciones provinciales
 - 63 2.1. El arranque
 de los negocios
 - 67 2.2. Primeros clientes e inicios
 de la labor comercial
 - 70 2.3. Las dificultades
 de los pioneros
- 76 3. El espíritu SEUR
- 79 4. El crecimiento del negocio
- 87 5. El nacimiento de los organismos
 centrales



95 Capítulo tercero

**El crecimiento de SEUR:
1984-2000**

- 97 1. SEUR España, el primer lazo
 de unión jurídica
- 100 2. La aparición de los servicios
 preferentes y las primeras
 campanas de publicidad
- 106 3. Reforzando vínculos: la escisión
 de Sutransa y sus consecuencias
- 110 4. La dimensión internacional
- 113 5. El nacimiento de las franquicias



119 Capítulo cuarto

La puesta en valor de SEUR: 2000-2012

- 120 1. La puesta en valor de SEUR
- 122 2. La ordenación jurídica de SEUR y la institucionalización de su actividad filantrópica
- 125 3. La venta de Madrid y la entrada de GeoPost
- 128 4. La consolidación de la empresa en torno a GeoPost

141 Capítulo quinto

SEUR en perspectiva

- 143 1. Los emprendedores en acción: competencias de negocio, interpersonales y personales
 - 143 1.1. Las competencias de negocio
 - 145 1.2. Las competencias interpersonales
 - 147 1.3. Las competencias personales
- 149 2. Las capacidades distintivas de SEUR
- 153 3. Los riesgos del negocio y del entorno
- 157 4. Mirando al futuro

163 Capítulo sexto

SEUR en el sector del transporte urgente: una revisión histórica

- 165 1. La mensajería urgente internacional: los operadores globales
 - 165 1.1. Los gigantes del sector
 - 166 1.2. La configuración histórica del transporte urgente
 - 172 1.3. SEUR en el mercado actual del transporte urgente
- 173 2. El transporte urgente en España
 - 173 2.1. La llegada del transporte urgente a España
 - 176 2.2. La organización empresarial del transporte urgente en España
 - 179 2.3. SEUR en el entorno nacional: los principales competidores

185 Fuentes y bibliografía



Introducción

La historia de SEUR reúne un conjunto de elementos que la convierten en un apasionante estudio de caso para quienes nos dedicamos a investigar el funcionamiento, la organización y las vicisitudes de las empresas. Se trata de la puesta en práctica de un concepto de negocio tan sencillo en apariencia como brillante e innovador en su momento, a la vez que sumamente complejo en sus operaciones: el transporte urgente de mercancías. Con esta idea, los hombres y mujeres de SEUR crearon un nuevo sector económico cuya aparición suponía un cambio radical en el tratamiento del movimiento de paquetes y documentos. La aportación de SEUR estaba llamada a transformar, además, el paradigma o esquema formal con que trabajaban las empresas españolas. En efecto, para muchas compañías el nacimiento de SEUR fue una auténtica revolución porque implicó la posibilidad de centralizar sus actividades en una sola sede, suprimiendo así delegaciones y almacenes que acumulaban mercancías en depósito. La posibilidad de mover cualquier pieza o recambio en veinticuatro horas a lo largo y ancho de la geografía nacional redistribuyó la actividad empresarial en España y racionalizó sus costes.

Si la idea de SEUR merece en sí misma un trabajo de investigación, la capacidad emprendedora de quienes la pusieron en marcha constituye una segunda razón de peso para justificar la oportunidad de este libro. Toda sociedad cuenta con personas creativas que pueden imaginar negocios interesantes. Pero solo los emprendedores convierten las ideas en oportunidades apoyándose en unas competencias, entendidas como capacidades y actitudes, que les permiten lograr sus objetivos. SEUR es el resultado de un esfuerzo coral. Es la historia de un éxito empresarial basado en la cooperación y en el empeño colectivo: el que emprendieron un grupo de familias

cuya confianza en la genialidad de su negocio les llevó a luchar con denuedo en medio de un mar de dificultades. Sin medios económicos ni financieros, con más intuición y tesón que formación y un limitado conocimiento del sector al que dedicaron sus mejores años, los propietarios de SEUR afrontaron el reto y pusieron en marcha una singular red de empresas, una auténtica federación de negocios, cada uno en una ciudad o provincia, vinculándose entre ellos mediante acuerdos informales. La originalidad del modelo resulta hoy sorprendente por su simplicidad y su enorme eficacia: la descentralización en los inicios de SEUR es, sin duda, una de las claves de su éxito. Los socios compartían los beneficios a medias y los gastos en proporción a su movimiento de mercancías. El modelo aseguraba la implicación como propietarios de quienes marchaban a iniciar la actividad de SEUR en un determinado lugar. El aliciente de percibir de forma inmediata el resultado de su trabajo, como copartícipes de una idea brillante y de un negocio con grandes posibilidades de expansión, dio alas a la empresa.

La tercera razón que justifica estas páginas es la longevidad de SEUR y su consolidación como referente en el mercado español del transporte urgente y la logística. Este éxito es resultado, entre otras cosas, de su permanente capacidad de innovación. SEUR no restringió su creatividad a la idea inicial de negocio, sino que ha sabido reinventarse conforme evolucionaba el mercado y lo demandaban los clientes. El ingenio con que la empresa ha salido al paso de las necesidades y de los cambios tecnológicos resulta ciertamente notable. Los nuevos servicios para acortar los tiempos de entrega, la ampliación del negocio internacional, las soluciones a medida adaptadas al comercio electrónico, la plena incorporación al negocio logístico integral y una amplia gama de servicios complementarios y de valor añadido ponen de manifiesto que

la genialidad del año 1942 no fue un hecho aislado, sino una manifestación de la idiosincrasia de la compañía.

Otro asunto no menos relevante y digno de estudio es la adaptación de SEUR al mercado global. En este sentido, SEUR ha hecho gala de un realismo sano buscando un socio industrial extranjero con vocación de permanencia que ha dotado a la compañía de una extraordinaria estabilidad. En el año 2004, la entrada de GeoPost en el accionariado de SEUR impulsó el crecimiento de la empresa al tiempo que ha ido facilitando su incorporación a una red internacional sólida y competente. La claridad de ideas de SEUR en la actualidad, su proyecto de futuro, la sensata definición de su misión, visión y valores auguran muchas posibilidades de alcanzar una vida centenaria.

Siendo destacable todo lo expuesto, hay un elemento que, desde una perspectiva histórica, resulta especialmente interesante. Por ello, lo incluimos como colofón del elenco de motivos que nos llevaron a aceptar el encargo de escribir la historia de SEUR: nos referimos a la contribución de esta empresa al desarrollo económico de España. En efecto, pocas actividades resultan tan transversales como la que realiza SEUR. El transporte de mercancías es un servicio que afecta a todos los ámbitos del desarrollo de un país: su eficiencia es capaz de acelerar el crecimiento económico y su incompetencia puede frenarlo. Pues bien, SEUR ha sido un excelente compañero para muchas empresas españolas. Su deseo de servicio se ha puesto a disposición de todos los sectores de la economía nacional y el carácter generalista con el que siempre ha operado ha beneficiado al tejido empresarial en su conjunto: desde los gigantes industriales hasta las más diversas pymes.

Este libro se ha estructurado en seis capítulos. Los cuatro primeros describen y analizan la historia de la compañía dividida en etapas cronológicas: la primera corresponde a los años épicos de la posguerra —cuando surgió la idea del transporte urgente— y se extiende hasta el decenio de 1970, época en la que SEUR era todavía una pequeña empresa que operaba en Madrid, Barcelona y Bilbao. La segunda etapa abarca los años de la gran expansión: desde 1979 hasta 1984. Fue entonces cuando se creó la Red SEUR y se amplió el negocio a todo el territorio de España y Portugal. La tercera etapa se inicia en 1984 con la creación de SEUR España, gran hito jurídico que agrupaba a los socios en una realidad empresarial conjunta, y se prolonga hasta el año 2000. SEUR realizó en este momento histórico un esfuerzo de profesionalización en muchos ámbitos de su gestión y comenzó a mirar al exterior con deseos cada vez mayores de incorporarse aún más de lleno al mercado internacional. La cuarta y última etapa,

capítulo cuarto, relata los avatares vividos por la compañía desde el cambio de milenio, la entrada de GeoPost como socio industrial y el firme posicionamiento de SEUR como referente en el mercado español. El libro se cierra con dos capítulos adicionales que ayudan a comprender mejor la historia y las vicisitudes de los emprendedores que forjaron SEUR. En el quinto se analizan, a modo de reflexión, algunos aspectos destacados de la vida de esta singular empresa. Nos han interesado, de manera especial, las distintas facetas del comportamiento emprendedor que se ponen tan de manifiesto en la historia de SEUR y las características distintivas que han otorgado a la empresa su modo de ser. El sexto y último ofrece una panorámica general del sector del transporte urgente que permite situar a SEUR en el contexto adecuado tanto a nivel nacional como internacional.

Escribir un libro supone siempre asumir deudas de gratitud. Las nuestras se extienden, en primer lugar, al presidente de SEUR, Manuel Valle, que se ha mostrado generosamente disponible para facilitarnos información, para responder a nuestras preguntas y, al mismo tiempo, nos ha otorgado la libertad que precisa un trabajo de investigación. Esa misma disponibilidad ha caracterizado a todos los miembros del Consejo de Administración y directivos de SEUR que nos han atendido con tanta amabilidad, interés y prontitud. La gran familia de SEUR, formada por todos sus propietarios y los que lo fueron en tiempos pasados, nos ha abierto sus puertas con una magnanimidad digna de ser destacada. Imposible olvidar tantas entrevistas, y tan fecundas, llenas de sabiduría hecha vida y entrañables anécdotas que nos han conmovido hondamente y nos han permitido conocer la grandeza humana que esconde esa realidad empresarial llamada SEUR. Nuestro agradecimiento, muy especial, al Departamento de Comunicación de la empresa encabezado por Carmen Queipo de Llano. Su equipo ha hecho gala de una profesionalidad que nunca podríamos exagerar. Gracias también a nuestro prologuista, Antonio Garrigues, que honra estas páginas con su presencia. La profesora Paloma Fernández, de la Universidad de Barcelona, ha aportado mucho a estas páginas, además de ser la coautora del capítulo tercero, y le estamos especialmente agradecidos. Por último no querríamos terminar sin recordar a nuestras familias que nos han alentado en estos meses de trabajo facilitando de tantas maneras que lo termináramos a tiempo, con urgencia pero sin prisas.

Madrid, 23 de abril de 2012

Josep Tàpies
Elena San Román
Águeda Gil

1942

1970



Capítulo primero

Los años de los emprendedores

1942-1970

Nada de lo que da la civilización es el fruto natural de un árbol endémico.

Todo es resultado de un esfuerzo.

José Ortega y Gasset

La España en la que se gestó SEUR acababa de cerrar el dramático episodio de la guerra civil y afrontaba una de las etapas más difíciles de su historia: el comienzo de la dictadura del general Franco. Sin pretender dar una descripción exhaustiva de aquellos años, algunas pinceladas someras sobre la situación económica y social nos permitirán, al menos, situar en un contexto adecuado la epopeya de SEUR, los inicios de esta singular compañía de transporte urgente que es innegable referente del sector en España. Fueron numerosas las dificultades que padeció la economía española tras el conflicto fratricida. Los principales indicadores económicos ofrecen buena muestra del deterioro que se vivió en aquellos años: el producto interior bruto español, por ejemplo, recuperó el nivel de 1935 en la tardía fecha de 1951, o 1953 si lo medimos en términos per cápita¹. Se trató de una vuelta a la normalidad especialmente penosa sobre todo si la comparamos con la que vivió Europa tras la Segunda Guerra Mundial. En efecto, en 1950, todos los países beligerantes del occidente europeo habían alcanzado ya las cotas de bien-

estar de preguerra mientras que los neutrales ofrecían resultados aún más halagüeños y casi duplicaban, por término medio, el producto industrial que habían obtenido en 1939.

Frente a este panorama, la reconstrucción económica española requirió trece largos años para situarse en el punto de partida de 1935. Así se explica la negativa valoración que ha merecido entre los estudiosos esta etapa denominada como primer franquismo y que abarcó todo el decenio de 1940². El paupérrimo resultado económico implicó un ensanchamiento de la brecha que separaba España de la trayectoria europea y puso fin a una trayectoria moderada, pero sostenida, de crecimiento que se había iniciado en el último tercio del siglo XIX.

Dos fueron las bases que sostuvieron la organización económica de aquellos años. En primer lugar, un intervencionismo que dejaba en el olvido la tradición económica clásica basada en la libertad de funcionamiento del mercado. En segundo lugar, un afán aislacionista, especialmente dañino para un país tan dependiente del exterior en lo que concierne al aprovisionamiento de suministros básicos, productos energéticos, materias primas o bienes de equipo³. Los resultados de estas políticas económicas y de la consiguiente configuración de

La España de la posguerra civil estuvo marcada hasta 1953 por la existencia de la cartilla de racionamiento como muestra la escena de la imagen



una economía cerrada son bien sabidos: recesión económica, aparición del mercado negro y auge de prácticas monopolísticas, entre otros problemas⁴.

En aquel marco de penuria el crecimiento industrial se consideró objetivo prioritario para el desarrollo económico, mientras que las demás esferas de la economía quedaron relegadas a un segundo plano. La agricultura se vio inmersa en una vorágine normativa sobre precios, superficies y productos que, lejos de animar la producción agraria, fomentaron la prosperidad del mercado negro. El sector exterior vivió una trayectoria similar al agrícola, también supeditado al objetivo industrializador, de modo que todas las medidas se encaminaron a

la sustitución de importaciones y al autoabastecimiento del mercado nacional. Obviamente, este proceso negó toda posibilidad de ampliar las economías de escala e intensificó los costes de producción internos.

Xavier Miserachs fue uno de los fotógrafos que retrató la vida cotidiana durante las décadas de 1950 y 1960 en Barcelona: X. Miserachs, *Barcelona*, 1962

Vista de Madrid en la confluencia de la calle Alcalá y Gran Vía en la década de 1950





Desde el punto de vista social España continuó siendo un país escasamente desarrollado. A la precariedad heredada de la propia guerra se unieron la carencia de alimentos y las malas condiciones de vida para aumentar aún más las desigualdades sociales. La necesidad y el hambre son, quizá, las palabras que mejor definen aquella situación. El nivel de bienestar de la población se deterioró por la caída de los salarios reales, tanto urbanos como rurales. En este sentido cabe recordar que, hasta finales de los años cincuenta, el salario real se situó en torno a la mitad del alcanzado en 1936⁵. Esa pérdida de capacidad adquisitiva, suma de unos salarios nominales muy intervenidos y una inflación incontrolada,

repercutió directamente sobre la estructura económica del país y sobre la vida de los ciudadanos. Subsistir en el medio urbano se volvió más complicado y una parte de esta población retornó al medio rural, refugiándose en un entorno agrario poco productivo, dotado de abundante mano de obra e insuficiente capital⁶. El problema de la vivienda también se complicó, pues no solo se arras-

Una escena típica de España en los años cincuenta cuando la escasez de transporte acuciaba. Virxilio Vieitez, *Fermín con sus hijos Avelino, Bautista y Pepiño*, 1957

traban los desastres de la guerra sino la inactividad del sector de la construcción, alimentada por la escasez de capitales y materiales.

A la vista de lo expuesto se comprende que los historiadores sitúen aquellos años entre los pasajes más negativos de la historia contemporánea española. La eliminación de los partidos políticos y organizaciones de clase, la rígida disciplina laboral y la drástica fijación de salarios, la reducción de las libertades individuales y la pérdida, en algunos casos, de un valioso capital humano irrecuperable se añadieron al fracaso económico y forjaron lo que con acierto definió Carreteras como la “noche de la industrialización española”⁷. La adversidad fue, en una palabra, el marco que acompañó al nacimiento de SEUR y a los que se empeñaron en sobreponerse a las dificultades. Como veremos a continuación, los protagonistas de esta historia hicieron cierta la célebre frase de Séneca “en la desgracia conviene tomar algún camino atrevido”.

1. El primer intento frustrado

El transporte urgente en España nació de la mano de Justo Yúfera Cerdán (Barcelona, 1920), un hijo de emigrantes españoles que no tuvo oportunidad de cursar estudio alguno y cuya única formación se limitaba a los rudimentos básicos de las letras y los números, aprendidos en la escuela, y al dominio del francés por su condición de expatriado⁸. Los Yúfera eran oriundos de Murcia, ciudad desde la que se trasladaron a Barcelona por necesidad laboral de los padres. Cuando Justo tenía ocho años, la familia se lanzó a un segundo éxodo, más difícil y lejano, instalándose en Francia donde el pequeño emigrante cursó la escuela primaria hasta cumplir los doce. Este fue el único certificado de estudios que Yúfera pudo adquirir a lo largo de su vida. A los trece años Justo Yúfera se incorporó al mercado laboral desempeñando los oficios más singulares: de aprendiz de pastelero a peluquero de señoras en la peluquería materna. Con diecisiete años recién cum-

plidos, y aprovechando su perfecto francés, marchó a Camerún para trabajar en los ferrocarriles.

Camerún, que había sido una colonia alemana a finales del siglo XIX, quedó desde 1919 bajo el mandato de la Sociedad de Naciones. El territorio se dividió en dos partes: una controlada por Francia y otra por Inglaterra. Justo Yúfera vivió en el Camerún francés unos años de intensa relación comercial con la metrópoli y de grandes inversiones para mejorar las infraestructuras del territorio. El Camerún francés vivió así cierta prosperidad y superó al británico, gestionado por Inglaterra desde la vecina Nigeria, en producto nacional bruto, educación y facilidades sanitarias.

Yúfera participó en la expansión económica de Camerún auspiciada por el esfuerzo francés. Entre otras actividades trabajó en una factoría de cacao y se incorporó a una explotación forestal en la que afrontó peculiares aventuras: al frente de una cuadrilla de ciento ochenta trabajadores y varios camiones construyó carreteras, puentes y, por descontado, su propia vivienda. Yúfera permaneció tres años en la colonia francesa y mostró por entonces su espíritu emprendedor al lanzarse al montaje de una pequeña tienda dedicada a la venta de café y telas. Camerún resultó, sin duda, una gran escuela para el joven emigrante y un primer contacto, lleno de interés, con un país en el que solo unos pocos núcleos, los que rodeaban a Douala, Foumban y Yaoundé, contaban con un transporte suficiente y con los servicios mínimos⁹.

Justo Yúfera regresó a España con veinte años, cuando ya había terminado la guerra civil, y se afincó en Barcelona. El retorno a su país natal supuso también el retorno a una vida laboral inestable y cuajada de fracasos, entre otros, un taller de bicicletas y una granja avícola. En plena Segunda Guerra Mundial Yúfera hizo el servicio militar en la Guinea española. Este destino resultó clave en su biografía porque allí conoció a Jorge Fernández Mata, un joven sargento catalán que muy pronto se convirtió en compañero y socio para iniciar la aventura de SEUR¹⁰. El inicio de su amistad tuvo por medio un episodio un

tanto cómico que pone de relieve, al mismo tiempo, las precarias condiciones de los soldados desplazados en África. Fernández estaba a cargo de la cocina del cuartel y solía bajar a la capital, entonces Santa Isabel, hoy Malabo, para adquirir provisiones. En uno de los desplazamientos una señora se le acercó y le preguntó si conocía a Justo Yúfera y si podría entregarle un paquete de su parte. Ambos militares se conocían porque existía una cierta camaradería entre los que procedían de las mismas regiones y Fernández accedió a realizar el encargo. El exquisito olor a pollo asado que desprendía aquel paquete fue superior al hambre de Fernández que lo abrió y se lo comió. Al llegar al cuartel, el sargento confesó al soldado Yúfera el delito y este reaccionó con gran sentido del humor, riendo abiertamente e interesándose por la digestión del pollo. El percance supuso el inicio de una amistad que cambió las vidas de ambos.

Cuando terminaron el servicio militar los dos exsoldados regresaron a Barcelona “con las manos en los bolsillos” y sin perspectiva de trabajo. Fue entonces cuando comenzaron su gran éxito empresarial: el transporte urgente. Sin embargo, en aquella España de miseria y cartilla de racionamiento esta nueva aventura tampoco despegó a la primera.

La idea surgió en la Ciudad Condal: el padre de Jorge Fernández trabajaba con un abogado en una gestoría y mantenía negocios con un gestor de Madrid, el señor García, que, cada semana, ayudado por un sobrino, se trasladaba a Barcelona en el tren expreso nocturno para transportar mercancías o hacer gestiones por cuenta ajena. El señor García era, en realidad, lo que se denominaba por entonces cosario, ordinario o recadero, oficio que la legislación española reconocía desde 1909 al efecto del pago de impuestos. El cosario era la persona que transportaba bienes, sin comprarlos ni venderlos, “conduciéndolos a mano o como equipaje, pero sin poder facturarlos como mercancías, ni recibirlos o reexpedirlos”¹¹. Solían ser objetos delicados como medicinas, o susceptibles de ser robados, cuya recepción se aseguraban el emisario y el destinatario

encargándolos al cuidado y responsabilidad del recadero. El cosario pagaba su billete de tren más un exceso de equipaje por el transporte de la mercancía. En los años de la posguerra los encargos entre Barcelona y Madrid se centraban, por ejemplo, en el movimiento de paquetes y libros que se tenían que mandar a la capital por tramitación legal o para pasar la censura, en la gestión de cupos de neumáticos o gasolina y, un poco más tarde, en el traslado de penicilina.

Fernández le propuso a Yúfera hacer lo mismo que el señor García. Jorge Fernández contaba con un despacho y un teléfono, que era un elemento valioso y difícil de lograr en aquellos años. Yúfera, por su parte, aportó el capital: tres mil pesetas que le prestó uno de sus familiares¹². Así comenzaron su pequeño negocio al que denominaron Servicio Personal Urgente. Fernández y Yúfera viajaban a Madrid dos veces por semana: una cada socio. El gasto que ocasionaba el billete era costado por los treinta kilogramos de mercancía que podían facturar como franquicia y que, al principio, transportaban en maletas y después en baúles. Su servicio era el más caro del mercado pero también el más seguro. La mercancía resultaba rentable de Madrid a Barcelona pero no a la inversa, así que, para compensar el viaje de vuelta, los socios decidieron comprar en Madrid mercancías que tuvieran salida en el mercado barcelonés. En aquella España de posguerra el café fue el producto estrella de este negocio: las maletas o los baúles regresaban a la Ciudad Condal repletas de café que distribuían sin demasiada dificultad. Los viajes hasta la Renfe se hacían en un carro de mano del que tiraba uno de los socios mientras el otro portaba la vela necesaria para alumbrar el camino. La penicilina fue también otra de las mercancías que mayores alegrías reportó a los jóvenes socios en aquella primera etapa. Aunque el descubrimiento de Fleming se remontaba a 1928, España no vio llegar los primeros antibióticos hasta 1944 y en los años siguientes su distribución era limitada, restringida y supervisada por las autoridades sanitarias¹³. Yúfera y Fernández acudían a un médico de Barcelona, amigo del primero, que les entregaba



el historial del paciente. Los recaderos trasladaban el expediente al Ministerio en Madrid para conseguir la autorización; después recogían la preciada medicina y regresaban con ella a Barcelona.

En los albores del negocio, Jorge Fernández solía acudir a la estación de tren de Barcelona para recoger la mercancía que enviaba su socio desde Madrid. En la imagen, interior de la Estació de França en los años sesenta

El volumen de portes y encargos que gestionaban Yúfera y Fernández era todavía muy limitado, en torno a tres o cuatro paquetes diarios en el mejor de los casos, y apenas llegaba para sustentar a la familia de Fernández, ya casado y con varios hijos —tuvo un total de cinco—, ni a la de Yúfera, que había contraído matrimonio con María Recuenco Martínez, una joven nacida en 1922 en Cañada del Hoyo (Cuenca). La llegada de los dos hijos de Justo y María, Luis en 1945 y Leonor cinco años más tarde, hizo más complicado el mantenimiento de la familia. Las necesidades acuciaban y Yúfera decidió dejar el negocio en manos de su amigo y probar suerte como





emigrante en Guinea junto a su familia. Para sustituirlo Fernández recurrió al sobrino del señor García que se encargó, desde Madrid, de reemplazar al socio ausente.

Algunos iconos de la España de los años cincuenta: un Seat 600, una bicicleta, una motocicleta y un sidecar en una escena típica de la época

El Seat 600 era el coche que utilizaban los comerciales como José Fuentes Hernández en los años cincuenta y sesenta. En la imagen vemos la cadena de montaje en la fábrica Seat de Barcelona

2. Dos hombres y un destino: la segunda oportunidad¹⁴

El paréntesis de la segunda migración de Yúfera alcanzó casi diez años de luchas, esfuerzos y nuevas frustraciones¹⁵. Trabajó en pequeños negocios, básicamente factorías, probó suerte en el negocio inmobiliario, comprando y vendiendo fincas, e incluso ejerció como locutor de radio en lengua francesa traduciendo las noticias en español que se emitían a las francófonas colonias vecinas. Cuando el joven regresó a Barcelona, cansado de la aventura africana y preocupado porque la salud de su mujer se había resentido a causa de la dureza de aquel clima, se encontró con una situación muy parecida a la que había dejado atrás un decenio antes: Jorge Fernández

continuaba con el negocio en la Ciudad Condal y los tres o cuatro paquetes diarios seguían siendo insuficientes para asegurar la supervivencia de ambos. En palabras de Fernández “el negocio subía, pero muy lentamente, no se podía esperar de aquello un gran desarrollo y progreso”¹⁶. Fernández ofreció a Yúfera que se instalara en Madrid para dar mayor empuje a la empresa. El sustituto de Justo durante su ausencia se había caracterizado por su escasa iniciativa y no resultó difícil convencerle, previo pago de una indemnización, para que le cediera su puesto y se convirtiera en un empleado.

Este reemplazo se produjo en el momento adecuado para lanzar, esta vez de manera definitiva, la pequeña empresa de transporte urgente. En efecto, la España que recibió a Justo Yúfera a comienzo de los años sesenta era muy distinta a la que le había despedido un decenio atrás. Desde 1959 hasta 1975 España experimentó el crecimiento más intenso e ininterrumpido de su historia. El producto interior bruto aumentó, en términos reales, a una tasa anual superior al 7 por ciento¹⁷. La progresión fue especialmente rápida en los primeros años sesenta, se suavizó a partir de 1964 y de nuevo volvió a acelerarse en los albores de los setenta. La espectacularidad del cambio fue tal que aquella etapa se bautizó con el sobrenombre del “milagro español”. Hoy sabemos bien que el milagro afectó al conjunto de Europa y que todo el continente protagonizó un gran salto hacia delante de cuyas rentas hemos vivimos durante varios años¹⁸.

El ambiente de bonanza y la oportunidad de sustituir al sobrino del señor García en Madrid promovieron el desarrollo definitivo del negocio. Yúfera alquiló un piso bajo en la calle Argensola 25, casi esquina con la calle Génova¹⁹. El piso era a la vez la vivienda familiar y la sede de la empresa: una habitación grande que se encontraba al lado de la puerta hacía las veces de almacén y oficina. La de Jorge Fernández, por su parte, estaba en la barcelonesa calle Ripoll, una vía muy estrecha y próxima a la catedral. La mecánica del trabajo



era sencilla. El tren de Barcelona llegaba a Madrid a las siete de la mañana. En la estación, Yúfera descargaba y se dirigía después a la capital para entregar los paquetes a domicilio utilizando el transporte público. En cuanto fue posible se compró un motocarro para el reparto y, un poco más adelante, una pequeña furgoneta. Los clientes que deseaban realizar envíos a Barcelona debían, a su vez, llevarlos a la calle Argensola puesto que la infraestructura de la pequeña sociedad no permitía otra alternativa. Por la tarde los paquetes se trasladaban a la estación y se facturaban en el tren que cubría el trayecto Madrid-Barcelona durante la noche. Fernández, en Barcelona, acudía a la descarga de la mercancía y replicaba el sencillo esquema del negocio en su plaza. A partir de ese momento empezó a trabajar más en serio en ambas plazas. Los socios consiguieron que Renfe les permitiera facturar, como lo

Paco Gómez, *Tranvía en el paseo de Extremadura, Madrid, 1959*

Motorista circulando por las calles de Barcelona a principios de los años sesenta



hacían las demás agencias de la época, sin necesidad de trasladarse ellos ni cosario alguno. Comenzaron a contratar repartidores que, con sus bultos a la espalda atados con una gran pañoleta, distribuían los paquetes en Madrid y Barcelona. Fernández sustituyó su antiguo carro por bicicletas y, más tarde, por un triciclo a pedal. La suma de estas pequeñas mejoras hizo que el hasta entonces lánguido negocio despegara.

Los dos socios aprovechaban los repartos para hacer labor comercial. Yúfera, por ejemplo, solía informar sobre su empresa a los establecimientos que anunciaban en sus escaparates algún servicio Madrid-Barcelona. Otras veces convencía a los dueños de las tiendas de las bondades de su servicio para reducir la acumulación

de *stock*. Los sastres y las tiendas de confección eran, en este sentido, clientes interesantes, que pasaron de tener piezas enteras, que envejecían, pasaban de moda y ocupaban espacio, a disponer de unos simples muestrarios sobre los que el cliente elegía la tela que SEUR servía en veinticuatro horas. Esa posibilidad, la de las veinticuatro horas, era algo que no se había planteado ningún comerciante español de aquella época y que hacía desconfiar a la mayoría. ¿Para qué tan rápido? Era la pregunta más frecuente. Y comenzaban entonces las explicaciones de Yúfera que parecía saber más de gastos y *stocks* que muchos universitarios. El concepto “urgente” no existía en un país cuyas malas comunicaciones han sido un problema histórico y en el que la inexistencia de un mercado unitario, precisamente por las dificultades

de transporte, es una de las principales razones que esgrimen los estudiosos para explicar el atraso comparativo de España en el marco europeo²⁰.

El cumplimiento de esa urgencia, la entrega de un día para otro, hizo cundir el “boca-oreja” entre los comerciantes y permitió un crecimiento espectacular del negocio de Yúfera y Fernández al amparo de la expansión del consumo privado. Entre los primeros clientes, además de los relacionados con la actividad textil, se encontraban también talleres de reparación de vehículos, librerías, bancos y agentes de aduanas. A los primeros, igual que a los sastres, SEUR les permitía reducir *stocks* y costes de almacenaje de piezas de recambio. Los libreros utilizaban el servicio no solo para los libros, sino también para los discos de vinilo que estaban en pleno auge a finales de los años sesenta. El servicio acercaba, además, los libros que llegaban desde Francia por Barcelona y facilitaba la circulación de literatura comprometida cuando todavía existían mecanismos de censura. Uno de los primeros escritores que empleó el servicio inventado por Yúfera y Fernández fue, por recordar un ejemplo ilustre, Mauro Armíño, que residía en Madrid y utilizaba esta empresa para comunicarse con su editor en Barcelona²¹. A los bancos, por su parte, SEUR les permitía trasladar su valija en veinticuatro horas y de forma segura. El Atlántico, en la Gran Vía, se convirtió en la primera entidad financiera que confió su documentación a la pequeña empresa de Yúfera. En cuanto a los agentes de aduanas, los de la barcelonesa Vía Laietana se contaron entre los principales y mejores clientes de Jorge Fernández, quien enviaba todas las mañanas a algún empleado a pie para recoger sus sobres y paquetes en unas sacas.

Desde el principio los dos socios decidieron repartir sus ganancias al 50 por ciento y mantener, cada uno, la propiedad sobre su parte del negocio: se configuraron así como dos empresas de propiedad distinta que operaban en asociación. Ellos no podían imaginarlo entonces, pero este acuerdo de partes iguales, que mantuvieron inalterable a medida que se incorporaron

nuevos socios, se configuró como un rasgo de identidad de la empresa y una rareza dentro del sector. En efecto, la mayoría de sus futuros competidores, y muchas de las sociedades que ya operaban por entonces en otros países, repartía los beneficios de modo desigual, destinando un mayor porcentaje a la plaza emisora del paquete que a la receptora. Ciertamente, cada vez que se incorporaba un nuevo socio, Madrid y Barcelona aportaban no solo la idea, sino durante algún tiempo los clientes y el mayor gasto, pero a Yúfera y Fernández les parecía esencial situar a sus asociados en igualdad de oportunidades y hacerles sentir que serían tan dueños del negocio como lo eran ellos mismos. Algunos de los beneficiados puntualizan que, en realidad, cuando comenzaba una plaza nueva, los socios se repartían entre ellos el 50 por ciento de nada, puesto que apenas había negocio, pero aquella situación de aparente igualdad producía un innegable efecto positivo en el recién llegado, animándole así a que se implicara más. Aunque los beneficios se repartían a partes iguales, cuando las mercancías hacían transbordo en Madrid —y esto sucedió desde fecha temprana—, la empresa de Yúfera cobraba un “peaje” que en la sociedad se conocía como tránsito: en estos casos las ganancias se repartían en tres partes iguales: una para la plaza de origen del paquete, otra para la de destino y la tercera para Madrid. El peaje no solo respondía a la estancia del paquete en Madrid, sino a que esta asumía la mitad del coste de arrastre de cada uno de esos trayectos.

El crecimiento del negocio fue rápido. En Madrid, Yúfera pudo disponer enseguida de un par de furgonetas, marca Citröen, y tres empleados: uno de ellos le acompañaba como copiloto y repartidor en la furgoneta que conducía el propio Yúfera, otro se hacía cargo del segundo vehículo y el último era un señor mayor cuya tarea consistía en el recuento y cuidado de los paquetes del almacén. También en Barcelona Fernández incorporó muy pronto algunos vehículos y empleados. Una línea de ferrocarril, un teléfono, dos oficinas y un grupo de trabajadores se convirtieron, de



este modo, en el punto de partida para la creación de un gran negocio basado en una única idea: el transporte rápido de cualquier mercancía entre Madrid y Barcelona.

Vista de la calle Fúcar de Madrid durante los años sesenta en la que se aprecian diferentes formas de transporte de la época

3. La incorporación de Ramón Mayo

En 1967 la hija de Justo Yúfera comenzó a salir con un joven estudiante de preuniversitario, Ramón Mayo, que tocaba el bajo en un grupo de música²². En las primeras navidades de aquel noviazgo, Justo Yúfera ofreció a Ramón la posibilidad de ayudarlo en su pequeño negocio. A pesar de los años transcurridos, Mayo recuerda con nitidez su contacto inicial con Yúfera y su empresa. Su futuro suegro le recibió con su cazadora para protegerse del frío madrileño, sus gafas y el audífono que



ya usaba por entonces. Dentro de una gran normalidad Yúfera transmitía un dominio claro sobre el trabajo y un eficiente sentido de la organización. En su primer día Ramón Mayo se encaminó a Atocha con su futuro suegro y sus nuevos compañeros, se subió al vagón del tren procedente de Barcelona y descargó los paquetes en un carro para traspasarlos a las dos furgonetas de SEUR. Después recibió unos cuantos bultos con sus correspondientes notas de entrega y se encaminó directamente al metro de Madrid. Días como aquel se repitieron en los meses sucesivos. El trabajo crecía de forma exponencial y aquellas colaboraciones, en principio esporádicas, se hicieron cada vez más frecuentes y muy pronto incompatibles con los estudios de Derecho que el joven acababa de comenzar. Durante el año 1971 Ramón Mayo simultaneó el servicio militar en Alcalá de Henares y el posterior destino en la Escuela Superior del Ejército, situada en el madrileño paseo de la Castellana, con el trabajo vespertino en la empresa de Yúfera. A partir de su boda con Leonor, celebrada aquel mismo año, Moncho, como le conocían todos en su entorno, se incorporó definitivamente al negocio familiar y se convirtió en la mano derecha de Justo Yúfera.

Yúfera percibió desde el primer momento la inteligencia de su yerno y su capacidad para desarrollar el negocio²³. Puso en sus manos, entre otras tareas, un aspecto del trabajo que a él le atraía menos: la captación de nuevos clientes. Con el paso de los años Yúfera reconoció que la evolución inicial del negocio fue lenta precisamente por su dificultad para vender: “No soy vendedor ni sé hacerlo; yo no soy diplomático y si un cliente me dice que no, no vuelvo a insistir”. Sin embargo, Ramón Mayo era un vendedor

nato: “Él sí es un buen comercial, sabe vender, nunca dice que no a un cliente, lo estudia, le busca las vueltas y al final le convence”²⁴. También Jorge Fernández reconoció siempre la inmensa valía de Moncho y su papel como impulsor de la empresa: “Realmente pienso que tanto Barcelona como Madrid supimos de la transformación y el desarrollo cuando Yúfera metió en su despacho como colaborador a Moncho”²⁵.

Por aquel entonces la empresa no tenía recursos para contratar a ningún especialista en publicidad, así que la imaginación tuvo que suplir la escasez de medios. SEUR comenzó campañas publicitarias a partir de la guía telefónica en la que se detectaban posibles interesados y se les hacía llegar la información tecleada en una máquina de escribir eléctrica y duplicada en una multicopista. El objetivo era captar cualquier posible usuario que enviase paquetes. Así se definió la vocación generalista que ha caracterizado siempre a SEUR. Otras empresas del sector han basado sus estrategias de crecimiento especializándose por segmentos o discriminando de algún modo entre tipos de paquetes, tipos de clientes o ambas cosas. Estos modelos, quizá más planificados, excluían a quienes no encajaban en el esquema de transporte diseñado por la sociedad. Nunca sucedió esto en SEUR que, desde el primer instante, apostó por transportar cualquier objeto a cualquier lugar, sin rechazar clientes ni mercancías, por singulares o esporádicos que fueran. En palabras de Mayo, “la renuncia se consideraba inaceptable”²⁶. A finales de los años sesenta SEUR comenzó a utilizar para sus campañas una máquina nueva, precursora de los primeros ordenadores con programas de tratamiento de texto, que permitía personalizar el encabezamiento de las cartas a clientes. Las visitas comerciales en Madrid las hacía Moncho alternándolas con el reparto de paquetes en una furgoneta “dos caballos”. Para las visitas Ramón Mayo vestía chaqueta y corbata: llegado el momento se aflojaba la corbata, dejaba la chaqueta en el asiento del copiloto y se colocaba, como el resto de los empleados, una bata azul que conformaba un uniforme barato y sufrido. Así se extendió en la empresa la premisa de que

Los sastres y las tiendas de confección fueron algunos de los primeros clientes de SEUR. F. Català-Roca. *Sastrería de la calle Hospital*, Barcelona, c. 1950. Fondo F. Català-Roca-Arxiu Fotogràfic de l'Arxiu Històric del Col·legi d'Arquitectes de Catalunya



el repartidor debía ser amable, educado y, en su porte externo, elegante. No en vano constituía el mejor comercial del negocio y su presencia, por sí misma, podía atraer o provocar rechazo entre los clientes.

El tándem Yúfera-Mayo dio un impulso muy notable a la empresa. Muy pronto el espacio de almacenaje y la oficina se quedaron pequeños tanto a los socios de Madrid como a los de Barcelona. Jorge Fernández se trasladó desde la calle Ripoll a la calle Vilamarí, a un local de unos 120 metros cuadrados que adquirió en

propiedad y, un poco más tarde, a otro de 1.000 metros en la calle Perú²⁷. También a Yúfera le resultaba incómodo el local de la calle Argensola y se hizo necesaria la búsqueda de una nave de mayor capacidad. Uno de sus empleados sugirió una ubicación estraté-

El mítico modelo “dos caballos” fue utilizado por Ramón Mayo para realizar sus visitas comerciales

gica: mudarse cerca de la competencia. En aquel momento uno de los principales competidores de la empresa en España era Cualladó. Así que SEUR decidió trasladarse a la madrileña calle Játiva, en el corazón de Vallecas, a pocos metros de las instalaciones del contendiente. La calle Játiva era, y sigue siendo, de dirección única, y la empresa de Yúfera se situó en la parte alta de la calle, de tal modo que quienes acudían a Cualladó tenían que pasar necesariamente por la puerta de SEUR.

Yúfera dio entonces un paso audaz: decidió mantener el negocio abierto al mediodía para diferenciarse de sus competidores. El empresario catalán había notado que muchos de los potenciales clientes del negocio eran dueños de pequeñas tiendas que cerraban en ese tramo horario y deseaban aprovechar la hora de la comida para llevar sus mercancías a los transportistas. Esta posibilidad actuó como un excelente anzuelo frente a los horarios más restrictivos de Cualladó y le arrebató numerosos clientes. De alguna manera, Yúfera y Moncho Mayo habían comprendido que su empresa vendía un producto de mayor valor añadido que el simple movimiento de paquetes. SEUR vendía tiempo: el tiempo que ganaba para sus clientes mediante las entregas en veinticuatro horas y el tiempo que les ahorra al admitir sus mercancías en un horario más amplio que el de la competencia. La negociación de una tarifa especial concedida por Renfe, en calidad de mayorista, mejoró la cuenta de resultados de los socios y les situó en condiciones inmejorables para la creación de una tupida red que extendió su negocio por todo el país.

4. El comienzo de la expansión: Bilbao y la llegada de Pepe Fuentes

La primera plaza a la que ampliaron su actividad Yúfera y Fernández fue Bilbao²⁸. Además del carácter industrial y comercial de la capital de Vizcaya, que llevaba aparejado un importante movimiento de mercancías, había una razón añadida para justificarla como objetivo de expansión:

en Bilbao tenía su sede la segunda Bolsa por antigüedad de España. Las otras dos que operaban entonces eran la de Madrid, desde 1831, y la de Barcelona, inaugurada en 1915²⁹. Las tres plazas compraban y vendían valores y sus operaciones generaban una documentación que debía trasladarse a los clientes en un tiempo breve, sobre todo las acciones que los bancos enviaban físicamente al comprador al día siguiente de la operación y cuya custodia requería ciertas precauciones. Por el traslado de valores SEUR cobraba veinticinco pesetas como mínimo, a los que se añadían otras veinticinco por cada kilogramo de peso enviado. Ello convertía a las tres Bolsas españolas en objetivos potenciales e interesantes para la empresa. Bilbao era, de las tres plazas citadas, la única en la que no operaban Yúfera y Fernández y, por ello, un excelente primer destino para el crecimiento.

A finales de los años sesenta vivía en la capital vizcaína una persona muy interesada en inaugurar el transporte urgente en la provincia. Se trataba de Césareo Marín, un conocido deportista español que había ostentado diversas marcas en el medio fondo y había participado en varias competiciones internacionales, como el Campeonato Europeo celebrado en Estocolmo en agosto de 1958³⁰. En 1969, Marín, prácticamente retirado del atletismo de competición, buscaba una alternativa profesional a su futuro. Su amistad con el hijo de Justo Yúfera, Luis, fallecido prematuramente, inclinó la balanza a su favor y le convirtió en el dueño de SEUR en Bilbao³¹. El joven atleta llegó a un acuerdo con Yúfera y Fernández que se selló, como todos los posteriores, con un apretón de manos. Los socios fundadores inauguraron con ello un estilo de negociación en el que todo pacto era verbal y del que abogados y acuerdos escritos permanecieron ausentes durante decenios. SEUR quería configurarse como un conjunto de empresas de amigos y familiares que se regía por la honradez y el buen entendimiento. Este modo de hacer no era incompatible con la existencia de una autoridad que ejercieron durante años Yúfera y Fernández, y especialmente el primero, al unísono. Cuantos se incorporaban a SEUR sabían que, incluso siendo dueños del negocio en la plaza que se les había encomendado y a pesar de la igualdad a la hora

de repartir ganancias con el resto de los socios, habían sido nombrados por alguien. Desde una autoridad incontestada, Yúfera conservó siempre la potestad de expulsar de la empresa a los que no respondían a sus expectativas o demostraban incapacidad o deslealtad.

El primer intento de expandir el negocio más allá de Madrid y Barcelona se frustró en menos de un año. Cesáreo Marín mostró, al parecer, una ambición desmedida y pensó que un negocio de mecanismo tan sencillo y con tanto crecimiento podía llevarlo a cabo de manera independiente³². Ayudado por su hermana montó una agencia en Madrid y otra en Barcelona y se escindió de SEUR. Sin embargo, su nueva empresa, basada también en el transporte por ferrocarril, no tuvo éxito y desapareció a los pocos años.

La disidencia de Marín obligó a buscar un reemplazo para continuar con el negocio en la capital vizcaína. Yúfera y Fernández decidieron entonces poner un anuncio en el periódico para concertar un encuentro con los posibles candidatos en el Hotel Avenida de Bilbao. Era el mes de septiembre de 1970³³. El anuncio tuvo una respuesta notable: acudieron más de treinta candidatos que Yúfera y Fernández se repartieron para entrevistar. Al terminar las conversaciones, Jorge Fernández creía haber encontrado a la persona adecuada: un hombre del sector del transporte que poseía naves, camiones y empleados y que mostraba gran interés por asociarse a la red Madrid-Barcelona. Yúfera, sin embargo, lo rechazó. Prefería a un joven murciano de veintiséis años que había llegado a la capital vizcaína al ser trasladado por la empresa que le empleaba: Transportes Hispania. Este joven era José Fuentes Hernández, Pepe, que había nacido en Murcia en 1944 y trabajaba desde los catorce años para la citada empresa. Había sido comercial en Murcia, Alicante y Cartagena, plazas que había cubierto con la ayuda de su primer coche, un Seat 600, y sus ganas de trabajar. El empeño y la dedicación al negocio lo habían convertido en el gerente de Transportes Hispania en Bilbao. Su empresa se dedicaba a mover paquetes de mayor volumen que

los de SEUR y a principio de los años setenta estaba atravesando ciertas dificultades económicas. El joven murciano, preocupado por las inestables perspectivas de empleo, buscaba una alternativa laboral para asegurar su situación. En aquel momento Fuentes no tenía nada más que un Seat 1.500 de segunda mano, que había sustituido al 600, y una hipoteca a la que hacer frente. Sin embargo, para Yúfera sus carencias eran activos: mientras el candidato seleccionado por Fernández contemplaría siempre SEUR como un socio más al que atender, un añadido a su negocio ya consolidado, Pepe pondría irremediablemente todo su empeño en atenderlos. Este criterio, el de la necesidad, se convirtió desde entonces en norma de selección de futuros socios: SEUR buscaría a personas audaces y con capacidad, que necesitaran de verdad el trabajo y cuya situación asegurara una dedicación máxima al desarrollo del negocio.

Desde luego en el caso de Fuentes la penuria no podía ser mayor. Aquella noche Yúfera y Fernández le citaron para cenar y él se excusó alegando una reunión familiar cuando lo cierto es que no tenía para pagar la cena. Fuentes se unió al café posterior en un restaurante de la calle Alameda San Mamés. Allí se cerró el acuerdo: Pepe buscaría el local y SEUR comenzaría a funcionar en Bilbao el lunes 13 de octubre de 1970.

El local que Pepe Fuentes alquiló por cinco mil pesetas mensuales era un pequeño espacio de apenas catorce metros cuadrados ubicado en la calle Labayru número 1, muy cerca de la plaza de toros de Vista Alegre. El mismo día de la apertura, cuando Fuentes estaba todavía pintando la puerta de su oficina, llegó el primer paquete para entregar: el remitente era la empresa Cepsa. Desde aquella hora se sumaron clientes derivados de la actividad bursátil de Bilbao, como la banca López Quesada, y otros como la editorial Deusto. El caso de Deusto pone de manifiesto la intensa actividad comercial que desarrolló Pepe Fuentes desde el primer día: al acudir a la Renfe cada mañana, Fuentes veía la furgoneta de la editorial que aparcaba puntual-



mente para facturar sus envíos. Ni corto ni perezoso se dirigió a su sede y le propuso al gerente, el señor Herrera, hacerse cargo por el mismo precio de los paquetes y entregárselos en Madrid o en Barcelona. El trato se cerró de inmediato. No fue aquella la única vez que Fuentes captó usuarios de su servicio observando en la estación a los que deseaban facturar mercancías.

La primera línea del negocio de SEUR cubría las plazas de Madrid y Barcelona por tren. En la imagen aparece un tren de los años sesenta saliendo de la estación de Atocha de Madrid

También los propios clientes permitían identificar a otros posibles candidatos que confiaban sus envíos a la nueva empresa y engrosaban, con notable rapidez, la cartera de clientes. Los repuestos de automóviles constituyeron, como para otros socios, una partida importante del negocio. Especialmente los que enviaba la empresa Lausan S.A., una sociedad nacida en 1953, que se especializó en la distribución de recambios hacia Vigo, Barcelona y Madrid. Durante años esta empresa, con diez o doce paquetes diarios, se convirtió en uno de los clientes estrella de Fuentes³⁴.

Pepe Fuentes hizo “volar” el negocio en Bilbao: en el mes de diciembre de 1970 movió más kilos de los



que se habían transportado durante el tiempo en que Marín lo había regido. Las ganancias netas de aquel mes ascendieron a noventa mil pesetas que, comparadas con las diecisiete mil de su sueldo de gerente en Transportes Hispania, probaban que el cambio había merecido la pena. Fuentes se lanzó a la contratación de un empleado al que sumó otro en enero de 1971. En el caso de Pepe Fuentes los empleados jugaron un papel esencial porque, muy pronto, se convirtieron en nuevos socios para la empresa. Desde el inicio Fuentes decidió que el sueldo de sus trabajadores, todos autónomos, tendría una parte sustancial en forma de

comisión por el volumen repartido. Fue el primero en implantar este sistema que luego adoptó la mayoría de los socios³⁵. Las comisiones incentivaban el trabajo y mejoraban la productividad del negocio. La entrega rápida permitió a SEUR diferenciarse de otros com-

Hasta 1970 Madrid y Barcelona eran las dos únicas ciudades entre las que se realizaba el servicio de transporte de SEUR. En la fotografía, imagen de la calle Bailén de Madrid



petidores como Cualladó: este gigante del transporte movía mayor volumen que SEUR y hacía el arrastre, al igual que la empresa de Yúfera, en veinticuatro horas a través de Renfe. Sin embargo Cualladó, precisamente por el volumen que desplazaba, no estaba preparada

Bilbao fue la tercera plaza, tras Madrid y Barcelona, que se unió al negocio de SEUR. En la imagen, interior de la Bolsa de la capital vizcaína

para repartir en veinticuatro horas y los paquetes permanecían días almacenados en la plaza de destino.

A los pocos meses de haber arrancado el negocio, un crédito de cuarenta mil pesetas concedido por el Banco de Bilbao permitió a Pepe Fuentes adquirir una furgoneta Renault 4 de segunda mano y en marzo de 1971 ya fue necesario adquirir un segundo vehículo. El crecimiento del negocio forzó enseguida un cambio de local: de la calle Labayru, Fuentes se trasladó a un local de cuarenta metros cuadrados en la plaza del Árbol, con un altillo que servía de oficina. Tres años estuvo

en este local desde el que saltó a uno de doscientos metros cuadrados en la calle General Salazar número 9. Coincidiendo temporalmente con este traslado, los socios de SEUR imprimieron un importante giro al *modus operandi* de la empresa al empezar a recoger los paquetes a domicilio. Este interesante elemento se convirtió en un valor añadido, elemento diferenciador de la sociedad, y en una ventaja competitiva indudable frente al resto de operadores.

La incorporación de Pepe Fuentes completó el triple vértice Madrid-Barcelona-Bilbao del negocio desarrollado por SEUR. Yúfera y Fernández eran los socios fundadores, ambas personas de carácter y con ciertas rivalidades por el ejercicio del poder que gestionó el primero con mayor habilidad. Frente a ellos, Pepe se dibujó como un mediador eficaz. Hombre de corazón magnánimo, generoso hasta el extremo y al mismo tiempo muy práctico, Fuentes se convirtió en el impulsor de la innovación tecnológica dentro de la sociedad: como veremos en capítulos posteriores, en Bilbao nació el primer mecanismo de pagos del Grupo, las primeras aplicaciones informáticas, y también las primeras cintas automáticas para el transporte de las mercancías. Su autoridad, moral y real, en la empresa fue siempre tan cierta como rotunda. No en vano señalaba Jorge Fernández que las delegaciones de Barcelona, Madrid y Bilbao habían sido los “tres mosqueteros” que protagonizaron el lanzamiento de las demás plazas³⁶. Mientras tanto, desde Madrid, Moncho Mayo se perfiló como el “motor” de gestión de la empresa: el hombre de las ideas, la persona capaz de imaginar y soñar para la sociedad una expansión que la condujera al liderazgo de su sector.

NOTAS

- 1 Carreras y Tafunell (2004), pp. 278-279.
- 2 Catalán (1993), cuadro 2, p. 120.
- 3 Catalán (1995).
- 4 García Delgado (1994).
- 5 Carreras y Tafunell (2004), p. 273.
- 6 Paredes (1998), pp. 760-761.
- 7 Carreras (1984).

- 8 Entrevista a Justo Yúfera Cerdán, 28 de octubre de 2010.
- 9 “Justo Yúfera: Intento devolver a la sociedad parte de lo que me ha dado” entrevista concedida a Elena Funchal y publicada en *Revista de Información de Comunidades de Castilla La Mancha*, http://pagina.jccm.es/revista/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=370&Itemid=348.
- 10 “Al habla con Jorge Fernández”, en *La revista de SEUR*, n.º 2, mayo de 1983, pp. 14-15.
- 11 Real Orden disponiendo se incluye en la tarifa 5.ª, sección 2.ª, número 2 del Reglamento de la Contribución industrial, la industria de cosario, ordinario o recadero. *Gaceta de Madrid* n.º 191, 10 de julio de 1909, p. 54.
- 12 “Cuarenta años al servicio del transporte urgente”, en *La revista de SEUR*, n.º 0, febrero de 1983, pp. 3-4.
- 13 Sobre la llegada a España de la penicilina en 1944 y su difusión puede verse el trabajo de García Rodríguez *et al.* (2004).
- 14 “Dos hombres y un destino”, en referencia a la oscarizada película de George Roy Hill, es el subtítulo que eligieron los redactores de *La revista de Seur* para la entrevista a Jorge Fernández haciendo referencia al tándem que hizo con Justo Yúfera en los inicios de la empresa.
- 15 “Al habla con Justo Yúfera”, en *La revista de SEUR*, n.º 1, marzo de 1983, pp. 12-13.
- 16 “Al habla con Jorge Fernández”, en *La revista de SEUR*, n.º 2, mayo de 1983, pp. 14-15.
- 17 Serrano Sanz (2002), p. 369.
- 18 Tortella y Núñez (2011), p. 285.
- 19 “Al habla con Justo Yúfera”, en *La revista de SEUR*, n.º 1, marzo de 1983, pp. 12-13.
- 20 Hay una coincidencia unánime sobre el peso que los factores geográficos han desempeñado a la hora de explicar el atraso comparativo de España. La difícil geografía española se ha traducido en un sistema de transportes muy deficiente que, durante siglos, encareció los precios de los productos agrarios y las materias primas e impidió la existencia de un mercado integrado. El papel de la geografía como “problema” del desarrollo económico español, especialmente del agrario, fue ya tratado de forma magistral por Huguet del Villar en 1921. La reciente reedición de su obra constituye quizás una de las mejores reflexiones sobre el peso del factor geográfico. Tello y Sudrià (2010). A modo de reflexiones generales sobre la incidencia de la geografía en el transporte y en la configuración del mercado puede verse el trabajo de Gómez Mendoza (1998) y los comentarios más generales en los libros

- de Tortella y Núñez [2011], p. 38, y Carreras y Tafunell [2004], pp. 4-7.
- 21 Mauro Fernández Alonso de Armiño, Mauro Armiño (Burgos, 1944), es crítico literario, periodista y traductor, disciplina en la que ha destacado notablemente. Ha traducido numerosos autores de las más variadas nacionalidades. En 1971 mereció el premio Premio de Traducción Fray Luis de León por su *Antología de la poesía surrealista*, de autores varios, Editorial Visor (1971). En 2010 recibió el Premio Nacional a la mejor traducción por *Historia de mi vida*, de Giacomo Casanova, Ediciones Atalanta (2010).
 - 22 Entrevista a Ramón Mayo [21 de enero de 2010].
 - 23 “Empezó cargando y descargando paquetes, y cuando tuvo edad para sacarse el carnet de conducir, empezó a hacer los portes con una furgoneta. Él ha sido quien, con mi ayuda y experiencia, ha levantado la empresa”. “Al habla con Justo Yúfera”, en *La revista de SEUR*, n.º 1, marzo de 1983, p. 13.
 - 24 “Al habla con Justo Yúfera”, en *La revista de SEUR*, n.º 1, marzo de 1983, pp. 12-13.
 - 25 “Al habla con Jorge Fernández”, en *La revista de SEUR*, n.º 2, mayo de 1983, p. 14.
 - 26 Entrevista a Ramón Mayo [21 de enero de 2010].
 - 27 Información facilitada por José Fuertes Hernández en entrevista celebrada el 21 de marzo de 2011.
 - 28 Entrevista a José Fuentes Hernández [21 de marzo de 2011].
 - 29 Sobre la historia de la Bolsa de Madrid puede verse el trabajo de Moreno [2006]; para la de Bilbao existe el trabajo clásico de Torrente Fortuño (1966) escrito con motivo del 75º aniversario de su fundación y los posteriores de Montero (1996 y 2006). Para la de Barcelona contamos con el trabajo clásico de Fontana (1961).
 - 30 En 1958 hizo el récord de 1.500 metros de Vizcaya y participó en el Europeo, pero no alcanzó la final al clasificarse noveno de su serie. Corrió también en otras categorías como los 3.000 obstáculos. Marín ha permanecido vinculado al mundo del deporte y en 1989 retiró en el último momento su candidatura a la Presidencia de la Federación Española de Atletismo que ganó José María Odriozola. *ABC*, 22 de agosto de 1958, p. 33 y *ABC*, 15 de enero de 1989, p. 94.
 - 31 Entrevista a José Fuentes Hernández [21 de marzo de 2011].
 - 32 Entrevista a Ramón Mayo [21 de enero de 2010].
 - 33 Entrevista a José Fuentes Hernández [21 de marzo de 2011].
 - 34 Sobre Lausan S.A. puede verse su página web <http://www.lausan.es/>. Última consulta junio de 2012.
 - 35 “Por las rutas del norte”, en *La revista de SEUR*, n.º 3, junio de 1983, p. 11.
 - 36 “Los Mosqueteros”, por Jorge Fernández en *La revista de SEUR*, n.º 2, mayo de 1983, p. 3.

1970

1984

7 TRIPLES 243 APU E
7 DOBLES 32 APU E
SE HACE AL 13

CONFIE VD.
SUS JUGADAS
A UN EXPERTO
ESTUDIAMOS
Y HACEMOS
SUS BOLETOS
GRATIS

S
E

2 TRIPLES 16
Y
3 DOBLES APU E
SE HACE AL 13

Apuestas
matutinas
deportivo
beneficas

JORNADA

ESPAÑOL
R. MADRID
VALLADOLID
GIJON
MURCIA
A. BILBAO
MALLORCA
OSASUNA
SEVILLA
PALENCIA
OVIEDO
CARTAGENA
CORUÑA
A. MADRILEÑO

BETIS
MALAGA
VALENCIA
R. SOCIEDAD
CADIZ
GOZ
LINARES
GRANADA
TENERIFE

COMBINACION-PEÑA

JORNADA

20

PARTICIPACION

MALAGA BETIS
VALENCIA R. MADRID
R. SOCIEDAD VALLADOLID
CADIZ GIJON
ZARAGOZA MURCIA
SALAMANCA A. BILBAO

1x2

A. MADRID OSASUNA
SEVILLA ESPANOL
SANTANDER A. MADRID
CORUÑA BARCELONA
CARTAGENA

Capítulo segundo

La creación de la Red

1970-1984

*Siempre que te pregunten si puedes hacer un trabajo,
contesta que sí y ponte enseguida a aprender cómo se hace.*

Franklin D. Roosevelt

Como ha señalado con acierto un directivo de la compañía, SEUR es la historia de unas pocas decisiones bien tomadas¹. Durante el decenio de los años setenta y hasta que, en diciembre de 1984, se configuró jurídicamente la compañía mediante la creación de SEUR España S.A., la sociedad dio pasos de gigante en dos direcciones. En primer lugar, sus fundadores dedicaron los mejores esfuerzos a la creación de una red nacional. Para ello se decidió abandonar el ferrocarril como principal medio de transporte y comenzó el arrastre de mercancías por carretera. La empresa de Yúfera y Fernández, que había cambiado su nombre desde el originario Servicio Personal Urgente a Servicio Urgente de Transporte Madrid-Barcelona y, poco después, a Servicio Urgente de Transporte Madrid-Barcelona-Bilbao, decidió hacerse con una cobertura nacional propia que asegurara el negocio y lo hiciera crecer. Era el paso previo para volver a su primera nomenclatura: Servicio Urgente de Transporte. Este cambio se produjo en una España cuyo parque empresarial de logística tenía mucho que ver en aquel momento con sociedades más bien pequeñas que operaban mediante corresponsa-

les, pero que carecían de imagen de marca, e incluso de unidad.

Los principales socios de la empresa coinciden en señalar el protagonismo de Ramón Mayo en el diseño de esta expansión de la sociedad². Fue él quien comenzó una auténtica investigación de mercado sin saber por entonces que tal es el nombre técnico que se aplica al proceso de recopilación y análisis de información que permite dirimir cuestiones básicas sobre los clientes, los competidores o el propio mercado. La investigación de mercados facilita el aprendizaje sobre los clientes de hecho o potenciales y constituye una herramienta básica para diseñar el plan estratégico de una empresa, diseñar su oferta comercial y programar su crecimiento. Pues bien, Ramón Mayo se lanzó a todas estas tareas con mucha voluntad, bastante intuición y ningún conocimiento teórico del asunto. Tenía muy claro que la clave era hacer de SEUR una empresa lo suficientemente ágil y rápida, que fuera capaz de eliminar los *stocks* en todo tipo de establecimientos. Se trataba de averiguar en qué provincias de España podría existir una demanda suficiente para que se estableciera la empresa³. Desde Madrid se pensaba que el negocio tendría que funcionar en ciudades grandes y con tráfico comercial como Valencia y Sevilla, pero había más dudas sobre otras capitales de provincia como Málaga,

Alberto García Alix,
Homenaje a Walker Evans, 1984

Alicante o La Coruña. El estudio se realizó mediante una encuesta a los clientes de Madrid y Barcelona en la que se les preguntaba por el orden de preferencia respecto a otros posibles puntos de envío. Con cierta sorpresa Mayo descubrió que habría demanda en toda España, incluso en capitales pequeñas como Cádiz y Almería. Este hallazgo marcó el pistoletazo de partida para repartir el mapa y comenzar la búsqueda de futuros socios en cada una de las provincias donde se quería abrir una delegación. Los propietarios de estas nuevas delegaciones comenzarían con el reparto de envíos provenientes de Madrid, Barcelona y Bilbao y, a partir de esa pequeña cartera inicial, tendrían que trabajar su propia captación de clientes.

El cuadro 1 recoge los años de apertura del negocio en las distintas provincias españolas y el nombre del socio que lo inició. Se ha incluido, asimismo, el nombre de la razón social que ha gestionado el negocio de SEUR en cada una de sus delegaciones para cuatro fechas representativas: 1995, 1999, 2005 y 2012. Las dos primeras apuntan los cambios que se produjeron a finales de los años noventa en algunas de las denominaciones sociales de las delegaciones, y las dos últimas ofrecen las modificaciones operadas a raíz de la entrada de GeoPost en el accionariado. Aunque las primeras delegaciones de SEUR se abrieron a partir de 1973, fue al final de esa década, coincidiendo con el paso del transporte por ferrocarril a la carretera, cuando el mapa de España se cuajó de transporte urgente de la mano de SEUR.

Como segundo paso de gigante en la etapa 1970-1984 cabe destacar la aparición de los primeros mecanismos de gestión conjunta para las distintas delegaciones de SEUR. Su nacimiento fue la consecuencia inmediata del importante volumen de socios e intercambios que se alcanzó en aquellos años. La Cámara de Compensación, el Almacén Regulador, una Dirección Comercial a escala nacional, el Departamento de Seguros y *La revista de SEUR* constituyeron el núcleo de unidad de la compañía y el centro de coordinación de la actividad. Más allá de estas funciones y elementos de co-

municación, se vio necesario crear un organismo rector que coordinara las delegaciones locales de SEUR, que fuera capaz de asumir la dirección estratégica del conjunto y al que todos reconocieran como autoridad. Nació así, en 1983, la Sociedad Ordenadora de Transportes, primera realidad empresarial que acogió a los socios de la compañía⁴. Hasta entonces había existido un Consejo ejecutivo encabezado por Justo Yúfera y en el que participaban también Daniel Fernández, hijo de Jorge Fernández, Ramón Mayo y Pepe Fuentes. El nacimiento de la citada sociedad supuso la desaparición del Comité ejecutivo que se transformó en Consejo de Administración y al que se incorporaron, junto a los miembros del Consejo ejecutivo, un grupo de delegados, elegidos democráticamente entre sus compañeros de área geográfica. Esta primera estructura se transformó, en diciembre de 1984, en SEUR España S.A. Su inscripción en el registro mercantil marcó, sin duda, una línea divisoria en la historia de la sociedad y merece un capítulo aparte. En palabras de su primer director general, Fernando Rodríguez Sousa, SEUR España fue el “cemento” que unió a los socios así como el auténtico punto de partida para la profesionalización de la empresa⁵.

En este capítulo abordamos el estudio de las que hemos señalado como dos grandes líneas de actuación en la etapa anterior al nacimiento de SEUR España: la creación de la Red y el inicio de la gestión centralizada. Cinco aspectos permitirán analizar ambas cuestiones y obtener una imagen nítida de aquellos intensos años. En el primer apartado se analiza el perfil de los socios, las características de los hombres y mujeres que protagonizaron aquella epopeya, su procedencia y la forma en que desembarcaron en la aventura SEUR. El segundo describe sus comienzos: el arranque de los negocios en las diversas provincias, la conquista de los primeros clientes y la lucha contra las principales dificultades que afrontaron. El tercero da cuenta de un elemento esencial: el nacimiento de un espíritu común en la forma de desarrollar la compañía al que hemos bautizado como “espíritu SEUR”. Unos modos de hacer que, desde el

inicio, estuvieron impregnados de un fuerte sentido de solidaridad entre socios y que se cimentaron sobre el apoyo de las familias y, especialmente, de las mujeres de los delegados de SEUR. Un espíritu que, ante el deseo de no renunciar a ningún paquete, protagonizó divertidas anécdotas de las que solo es posible anotar las más singulares. En el cuarto apartado

se recoge el espectacular proceso de crecimiento de la compañía plasmado en la evolución de sus delegaciones y apuntalado por el abandono del ferrocarril como medio de transporte y el paso a la carretera. El quinto, y último, describe las características, el nacimiento y funcionamiento de los primeros organismos centrales de gestión de la sociedad.

Cuadro 1: Datos básicos de las franquicias de SEUR

PLAZA	AÑO DE APERTURA	INICIO	1995		1999	2005	2012	
		Delegado	Razón social	Delegado	Razón social	Razón social	Razón social	Propietarios
Albacete	1981	Elías García	SEUR ALBACETE S.L.	Elías García	TRANSALBACETE, S.L.	TRANSALBACETE, S.L.	GEOPOST ESPAÑA PARCEL, S.A.	SEUR GeoPost
Algeciras	1982	Ángel Sáiz	SEUR CAMPO DE GIBRALTAR S.L.	Ángel Sáiz Guadalajara			RED TRANS ALGECIRAS, S.L.	Ángel Sáiz Guadalajara, Ángel Sáiz Real, Luis Sáiz, M.ª del Carmen Sáiz
Alicante	1980	Justo Robles / Ramón Mayo	SEUR ALICANTE S.A.	Ramón Mayo			LOGISLAND, S.A.	Ramón Mayo
Almería	1980	Jesús García	SEUR ALMERÍA S.A.	Jesús García			REDTRANS ALMERIA, S.L.	Jesús García
Asturias	1978	Alberto Puente	SEUR ASTURIAS S.A.	Alberto Puente			TURSA TRANSPORTES Y SERVICIOS 2,000, S.A.	Alberto Puente
Ávila	1982	León Muñoz	SEUR ÁVILA S.L.	León Muñoz	AVITRANS URGENTE, S.L.	AVITRANS URGENTE, S.L.	ÁVILA INTEGRAL, S.L.	León Muñoz, Josefa del Toro, Isabel Muñoz
Badajoz	1981	Ignacio Martín	SEUR BADAJOZ S.A.	Ignacio Martín			LOGÍSTICA BADAJOZ, S.L.	Ignacio Martín, M.ª del Carmen Guerra
Baix Llobregat	1998	Javier Fernández					SEUR GEOPOST, S.L.	SEUR GeoPost
Barcelona	1942	Jorge Fernández / Daniel Fernández	SEUR BARCELONA S.A.	SEUR			BARCINO PACK, S.A.	Roberto Ayuso, Alberto Puente, SEUR S.A.
Bilbao	1970	José Fuentes	SEUR VIZCAYA S.A.	José Fuentes	WALL STREET ENTERPRISE, S.A.	WALL STREET ENTERPRISE,S.A.	SEUR GEOPOST, S.L.	SEUR GeoPost
Burgos	1981	Ignacio Sanz	SEUR BURGOS S.A.	Ignacio Federico Sanz	FRANPKING-TRANS, S.L.	FRANPKING-TRANS, S.L.	VIA AQUITANA, S.A.	Federico Reixa, José Santos, Francisco Salcedo, Javier Velayos
Ciudad Real	1983	José Carlos Torres	SEUR CIUDAD REAL S.L.	José Carlos Torres			TRANSCIUDAD REAL, S.L.	José Carlos Torres, Isabel de la Torre, Yolanda Torres

Cuadro 1: Datos básicos de las franquicias de SEUR (continuación)

PLAZA	AÑO DE APERTURA	INICIO	1995		1999	2005	2012	
		Delegado	Razón social	Delegado	Razón social	Razón social	Razón social	Propietarios
Cáceres	1981	Carlos Barrera	SEUR CÁCERES S.A.	Juan Ramón Civantos			TTES URGENTES DE CÁCERES, S.A.	Juan Ramón Civantos
Cádiz	1980	Antonio Manuel Alba	ALJUTRANS CÁDIZ, S.L.	Antonio Manuel Alba			ALJUTRANS CÁDIZ, S.L.	Antonio Manuel Alba
Cartagena	1978	Miguel Arenas	SEUR MAR MENOR S.L.	Gaspar José Albertos López	URGECAR DEL MAR MENOR, S.L.	URGECAR DEL MAR MENOR, S.L.	GEOPOST ESPAÑA PARCEL, S.A.	SEUR GeoPost
Castellón	1980	Juan Valero / Erika Herzog	SEUR CASTELLÓN S.L.	Juan Varelo, Erika Herzog			TRANSHEVA CASTELLÓN, S.L.	Roberto Ayuso, Alberto Puente, Javier Velayos, Jesús Bravo
Ceuta	1992	Ángel Saiz	SEUR CEUTA S.L.	Ángel Sáiz Guadalajara			GUREMO, S.L.	Ángel Sáiz Guadalajara, Ángel Sáiz Real, Luis Sáiz, M.ª del Carmen Sáiz
Coimbra/ Aveiro	1989/2005	Pedro y Rafael Cortés	SEUR OPORTO	Guillermo Mayo			LORDTRANS TTES URGENTES LDA.	Teresa Debelius
Córdoba	1979	José Luis Gálvez	SEUR CÓRDOBA S.A.	Arturo Gálvez Muñoz, Arantxa Gálvez	REDTRANSCOR, S.L.	REDTRANSCOR, S.L.	GEOPOST ESPAÑA PARCEL, S.A.	SEUR GeoPost
Cuenca	1982	Carmen Muñoz	SEUR CUENCA S.A.	Carmen Muñoz			CUENCA PACK, S.A.	Carmen Muñoz, Ricardo Núñez (†), Elena Núñez, María Gloria Núñez
Don Benito	1983	Francisco José Rubio	FRANCISCO J. RUBIO DELGADO	Francisco J. Rubio			RUBIO ANES, S.L.	Francisco José Rubio, Mercedes Anes del Amo
Éibar	1986	Fernando Vega	SEUR EIBAR S.L.	Fernando Vega			TRANSIBUR, S.L.	Fernando Vega, María Soledad López
El Ferrol	1980	Fernando Carreira	SEUR FERROL S.L.	Luis Fernando Carreira			FERNANDO CARREIRA TRANSPORTES, S.L.	Teresa Debelius
Evora	1997	Pedro y Rafael Cortés	SEUR PORTUGAL-LISBOA	Rafael Cortés	TRANSPORTE URGENTE DE FUERTEVENTURA SCP	SUFTRANSIT 2003, S.L.	LISEPO-TRANSPORTE LDA	Roberto Ayuso, Alberto Puente, Javier Velayos, Jesús Bravo
Faro	1989	Pedro y Rafael Cortés	SEUR PORTUGAL-LISBOA	Rafael Cortés			LISEPO-TRANSPORTE LDA	Roberto Ayuso, Alberto Puente, Javier Velayos, Jesús Bravo
Fuerteventura	1978	Juan Hernández	SEUR FUERTEVENTURA S.C.	Tomás Lorenzo de Vera			VALLE LOPERA, S.L.	José Valle Lopera, José Valle Martínez
Gerona	1982	Javier Rasquí / Francisco J. Medrano	SEUR GIRONA S.A.	Javier Rasquí / Francisco J. Medrano	TRANSONYAR, S.A.	TRANSONYAR, S.A.	SEUR GEOPOST, S.L.	SEUR GeoPost
Granada	1979	Jesús Bravo Millán	SEUR GRANADA S.A.	Jesús Bravo			BRAMOSA TRANSPORTES, S.A.	Jesús Bravo Millán
Granollers	1997	José Civantos / Jose Luis Ballvé / SEUR S.A.			OSVALMA,S.A.	OSVALMA,S.A.	SEUR GEOPOST, S.L.	SEUR GeoPost

Cuadro 1: Datos básicos de las franquicias de SEUR (continuación)

PLAZA	AÑO DE APERTURA	INICIO	1995		1999	2005	2012	
		Delegado	Razón social	Delegado	Razón social	Razón social	Razón social	Propietarios
Guadalajara	1981	M.ª Ángeles Mínguez / Antonio Rodríguez	SEUR GUADALAJARA S.L.	M.ª Ángeles Mínguez / Antonio Rodríguez			TRANSPORTE URGENTE DE GUADALAJARA, S.L.	M.ª Ángeles Mínguez, Antonio Rodríguez
Guarda	1999	Pedro y Rafael Cortés	SEUR OPORTO	Guillermo Mayo			LORDTRANS TTES URGENTES LDA.	Teresa Debelius
Huelva	1981	Francisco Álvarez	SEUR COSTA DE LA LUZ	Francisco Álvarez			REDTRANSHU, S.L.	Francisco Álvarez, M.ª José Fontalva
Huesca	1982	Evelio Salvador	SEUR HUESCA S.A.	Evelio Salvador	PACK PIRINEOS, S.A.	PACK PIRINEOS, S.A.	PACK PIRINEOS, S.A.	Yolanda Salvador, Carlos Salvador, Ricardo Salvador, Marcos Salvador, María Millán
Ibiza	1986	Pedro Ansorena	SEUR IBIZA S.A.	Manuel Abelleira			LOGÍSTICA DE TRANSPORTES IBIZA, S.L.	Manuel Abelleira
Int. Barcelona	1981	SEUR S.A.			INTERNACIONAL URGENTE BARCELONA, S.A.	INTERNACIONAL URGENTE BARCELONA, S.A.	SEUR INTERNACIONAL EXPRESS, S.A.	SEUR S.A.
Int. Madrid	1976	Jacques Vilaplana / Alain Vilaplana / Justo Yúfera					SEUR INTERNACIONAL EXPRESS, S.A.	SEUR S.A.
Jaén	1981	Juan Carlos Hidalgo	SEUR JAÉN S.L.	Juan Carlos Hidalgo			RED TRANSJAEN, S.L.	SEUR S.A.
La Coruña	1977	Guillermo Mayo	SEUR ATLÁNTICO S.A.	Guillermo Mayo			LOGALDIS CORUÑA, S.L.	Teresa Debelius
Lanzarote	1987	Antonio Fernández	JOSÉ VALLE LOPERA	José Valle			VALLE LOPERA, S.L.	José Valle Lopera, José Valle Martínez
Las Palmas	1979	Fernando Madrigal	SEUR LAS PALMAS S.A.	Manuel Valle Lopera			TRANSALINETAS LOGISTIC, S.A.	Manuel Valle, Amparo Caballero
Leiria (Portugal)	1994	Pedro y Rafael Cortés	SEUR PORTUGAL-LISBOA	Rafael Cortés			LISESPO-TRANSPORTE LDA	Roberto Ayuso, Alberto Puente, Javier Velayos, Jesús Bravo
León	1980	Miguel Lazo	SEUR LEÓN S.A.	Miguel Lazo			RED DE TRANSPORTE URGENTE DE LEON, S.A.	Miguel Lazo Carrasco, Patricia Serra, Patricia Paulina Lazo, M.ª Mercedes Lazo, Miguel Andrés Lazo Serra
Lérida	1980	Abel Salvador	SEUR LLEIDA S.A.	Abel Salvador			INTER LLEIDA TRANS, S.A.	Abel Salvador, M.ª del Carmen Aznar
Lisboa	1987	Pedro y Rafael Cortés	SEUR PORTUGAL-LISBOA	Rafael Cortés			LISESPO-TRANSPORTE LDA	Roberto Ayuso, Alberto Puente, Javier Velayos, Jesús Bravo
Logroño	1981	José Santos	SEUR LOGROÑO S.A.	José Santos	PAQUETES LOGROÑO S.L.	PAQUETES LOGROÑO S.L.	PAQUETES LOGROÑO S.L.	José Santos, Asenjo Gómez, M.ª Isabel Rivas

Cuadro 1: Datos básicos de las franquicias de SEUR (continuación)

PLAZA	AÑO DE APERTURA	INICIO	1995		1999	2005	2012	
		Delegado	Razón social	Delegado	Razón social	Razón social	Razón social	Propietarios
Lorca	1982	Antonio Fuentes	SEUR LORCA S.A.	Antonio Fuentes			RED 78 TRANS, S.A.	Antonio Fuentes, María Sánchez, Antonio Luis Fuentes, María Dolores Fuentes
Lugo	1980	José Andrés Estévez	SEUR LUGO S.A.	José Andrés Estévez	LOGÍSTICA Y TRANSPORTES LUGO, S.A.	LOGÍSTICA Y TRANSPORTES LUGO, S.A.	GEOPOST ESPAÑA PARCEL, S.A.	SEUR GeoPost
Madrid	1942	Justo Yúfera	SEUR MADRID S.A.	Leonor Yúfera	SERVICIO E INFORMACIÓN URGENTE DE TRANSPORTES, S.A.	SEUR GEOPOST, S.L.	SEUR GEOPOST, S.L.	SEUR GeoPost
Málaga	1979	Julián Recuenco Martínez / Ana Bernal	SEUR MÁLAGA S.L.	Ana Bernal	RED TRANSMALAGA, S.L.	RED TRANSMALAGA, S.L.	GUADALPACK, S.L.	Ana Bernal, Julián Recuenco Bernal, Ana Recuenco, Luis Recuenco
Mallorca	1974	Roberto Ayuso	SEUR MALLORCA S.A.	Roberto Ayuso			REPSA TRANSPORTES Y SERVICIOS 2000, S.A.	Roberto Ayuso, Esther Pérez
Manresa	1997	Abel Salvador					INTERCOMARQUES, S.A.	Abel Salvador, M.ª del Carmen Aznar
Melilla	1989	Ignacio Tapia	SEUR MELILLA S.A.	Ana Bernal	LOGÍSTICA MELILLA, S.A.	LOGÍSTICA MELILLA, S.A.	GUADALPACK, S.L.	Ana Bernal, Julián Recuenco Bernal, Ana Recuenco, Luis Recuenco
Menorca	1983	Roberto Ayuso	SEUR MENORCA S.A.	Roberto Ayuso			LOGÍSTICA MENORCA, S.A.	Roberto Ayuso
Mérida	1982	Carlos Guerra	SEUR MÉRIDA S.A.	Luciano Carlos M.ª Guerra			SERVIMERIDA, S.A.	Carlos Guerra, Isabel Rodríguez, Paloma Rodríguez
Murcia	1976	Dolores Fuentes	SEUR MURCIA S.A.	Dolores Fuentes			RED 30 TRANS, S.A.	José Patricio García, José García, Dolores Fuentes, María Dolores García
Oporto	1989	Pedro y Rafael Cortés	SEUR OPORTO	Guillermo Mayo			LORDTRANS TTES URGENTES LDA.	Teresa Debelius
Orense	1980	Camilo López	SEUR ORENSE S.L.	Camilo López	LOGÍSTICA Y DISTRIBUCION 32, S.L.	LOGÍSTICA Y DISTRIBUCION 32, S.L.	GEOPOST ESPAÑA PARCEL, S.A.	SEUR GeoPost
Palencia	1982	Yolanda Fernández	SEUR PALENCIA S.A.	Yolanda Fernández			GEOPOST ESPAÑA PARCEL, S.A.	SEUR GeoPost
Pamplona	1980	José Ignacio Gabilondo	SEUR NAVARRA S.A.	José Ignacio Gabilondo			RED LOGÍSTICA NAVARRA, S.A.	José Ignacio Gabilondo, Juan María Bilbao

Cuadro 1: Datos básicos de las franquicias de SEUR (continuación)

PLAZA	AÑO DE APERTURA	INICIO	1995		1999	2005	2012	
		Delegado	Razón social	Delegado	Razón social	Razón social	Razón social	Propietarios
Plasencia	1976	Juan Antonio Álvarez	SEUR PLASENCIA S.L.	Juan Antonio Álvarez			TRANSPORTES URGENTES DE PLASENCIA, S.L.	Juan Antonio Álvarez
Ponferrada	1981	Nacho López		Adolfo Vázquez			VAZQUEZ RIVAS, S.L.	Adolfo Vázquez
Salamanca	1980	José Civantos	SEUR SALAMANCA S.L.	José María Civantos	CORPORACION LOGÍSTICA PICOS DE EUROPA, S.L.	PALSERTRANS, S.L.	TRANSCOBA, S.L.	Roberto Ayuso, Alberto Puente, Javier Velayos, Jesús Bravo
San Sebastián	1976	Javier Velayos	SEUR GUIPUZCOA S.A.	Francisco Javier Velayos			SEGUI 2,000, S.A.	Francisco Javier Velayos, Lucía Alonso
Santander	1978	Francisco Salcedo	SEUR CANTABRIA S.A.	Francisco José Salcedo	RENASCI, S.A.	RENASCI, S.A.	SEUR GEOPOST, S.L.	SEUR GeoPost
Santarém	2003	Pedro y Rafael Cortés	SEUR PORTUGAL-LISBOA	Rafael Cortés			LISESPO-TRANSPORTE LDA	Roberto Ayuso, Alberto Puente, Javier Velayos, Jesús Bravo
Santiago	1980	José Antonio López	SEUR SANTIAGO S.L.	José Antonio López			LOGALDIS CORUÑA, S.L.	Teresa Debelius
Segovia	1982	Pedro Rodríguez	SEUR ORENSE S.L.	Camilo López	LOGÍSTICA Y TRANSPORTE 40, S.L.	LOGÍSTICA Y TRANSPORTE 40, S.L.	GEOPOST ESPAÑA PARCEL, S.A.	SEUR GeoPost
Sevilla	1975	Rafael Cárabe, José Cárabe	SEUR SEVILLA S.A.	Rafael Cárabe, José Cárabe			GUADALPACK, S.L.	Ana Bernal, Julián Recuenco Bernal, Ana Recuenco, Luis Recuenco
Soria	1982	Domingo José Oliver	SEUR SORIA S.A.	Mercedes Sánchez	S.T.U. SORIA, S.A.	S.T.U. SORIA, S.A.	SEUR GEOPOST, S.L.	SEUR GeoPost
Santa Cruz	1981	José Joaquín Rodríguez	SEUR SANTA CRUZ DE LA PALMA	José Joaquín Rodríguez			TRANSALINETAS LOGISTIC, S.A.	Manuel Valle, Amparo Caballero Crespo
Tarragona	1979	Jorge Fernández	SEUR TARRAGONA S.A.	Manuel Cárabe			TARRACODIS, S.A.	Manuel Cárabe, Ángeles Corriente, José Manuel Cárabe, M.ª Ángeles Cárabe
Tenerife	1981	Manuel Valle Lopera	SEUR MANUEL VALLE S.L.	Manuel Valle Lopera	TUROSAM CANARIAS, S.A.	TUROSAM CANARIAS, S.A.	TRANSALINETAS LOGISTIC, S.A.	Manuel Valle Lopera, Amparo Caballero
Teruel	1981	Aniceto Guillén	SEUR TERUEL S.A.	Aniceto Guillén	TRANSMUDEJAR, S.A.	TRANSMUDEJAR, S.A.	GEOPOST ESPAÑA PARCEL, S.A.	SEUR GeoPost
Toledo	1981	Arturo Recuenco	SEUR TOLEDO S.L.	Arturo Recuenco			TRANS IMPERIAL, S.L.	Roberto Ayuso, Alberto Puente, Javier Velayos
Valencia	1973	Pedro y Rafael Cortés	SEUR VALENCIA S.A.	Pedro Cortés			SOMEVA, S.L.	Pedro Cortés, Amparo Cortés y Remedios Cortés

Cuadro 1: Datos básicos de las franquicias de SEUR (continuación)

PLAZA	AÑO DE APERTURA	INICIO	1995		1999	2005	2012	
		Delegado	Razón social	Delegado	Razón social	Razón social	Razón social	Propietarios
Valladolid	1977	Anacleto Fernández	SEUR VALLADOLID S.A.	Javier Fernández	PARCEL LOGÍSTICA DE VALLADOLID, S.L.	PARCEL LOGÍSTICA DE VALLADOLID, S.L.	TRANSVAPA, S.L.	Roberto Ayuso, Alberto Puente, Javier Velayos, Jesús Bravo, Manuel Valle
Vallés Occidental	1997	Eloy de la Rosa / Clemente Pueyo / SEUR S.A.					SEUR GEOPOST, S.L.	SEUR GeoPost
Vigo	1979	Guillermo Mayo y Teresa Debelius	SEUR RÍAS BAJAS S.A.	Guillermo Mayo			LOALMA RIAS BAJAS, S.L.	Teresa Debelius
Villafranca del Penedés	1997	Manuel Cárame	SEUR TARRAGONA S.A.	Manuel Cárame			TARRACODIS, S.A.	Manuel Cárame, Ángeles Corriente, José Manuel Cárame, M.ª Ángeles Cárame
Vitoria	1980	Federico Reixa	SEUR ÁLAVA S.L.	Federico Reixa			VIFEDIS, S.L.	Federico Reixa
Zamora	1983	Antonio Civantos	ANTONIO CIVANTOS MAYO	Antonio Civantos			GEOPOST ESPAÑA PARCEL, S.A.	SEUR GeoPost
Zaragoza	1975	Eloy de la Rosa	SEUR ZARAGOZA S.A.	Mercedes Sánchez	STU ZARAGOZA, S.A.	STU ZARAGOZA, S.A.	SEUR GEOPOST, S.L.	SEUR GeoPost

1. Los hombres y mujeres de SEUR

Una simple ojeada al cuadro 1 permite afirmar que hubo tres tipos de personas que se incorporaron a SEUR y diversos modos de acceso a la empresa. Entre los primeros podríamos distinguir los familiares de los socios fundadores, por un lado, sus empleados, por otro, y algunos conocidos y amigos, en último término. En cuanto a los modos de acceso que permitieron su incorporación, no fueron otros que los primeros socios de la empresa y, de manera especial, Justo Yúfera, Pepe Fuentes y Ramón Mayo.

SEUR nació como una empresa de fuerte carácter familiar. En efecto, un nutrido grupo de socios pertenecía a las familias Yúfera, Mayo y Fuentes. El cuñado de Yúfera, Julián Recuenco Martínez, comenzó el negocio en Málaga; un sobrino, Elías García Recuenco, lo hizo en Albacete, y un primo de su mujer, Ángel Sáiz, en Algeciras. También tenían una relación familiar con Yúfera los delegados de Zaragoza y de Granada. El hermano de Moncho Mayo, Guillermo, comenzó SEUR en La Coruña, y sus tres primos, los hermanos José, Antonio y Juan Ramón Civantos, abrieron las plazas de Salamanca, Zamora y Cáceres respectivamente. Por su parte

los hermanos de Pepe Fuentes, Dolores y Antonio, se pusieron al frente de las sedes de Murcia y Lorca y su cuñado Fernando Vega inició la de Éibar. Con el tiempo, familiares de otros delegados también se hicieron un espacio en la sociedad: por ejemplo, el delegado de Huelva, Francisco Álvarez, era cuñado del delegado en Asturias, Alberto Puente. Asimismo José Valle, hermano del actual presidente, se hizo cargo de las delegaciones de Lanzarote y Fuerteventura, y José Carlos Torres, que era primo del propietario de Córdoba, José Luis Gálvez, desarrolló SEUR en Ciudad Real.

Entre los empleados que se lanzaron a la conquista de una capital de provincia destaca el nutrido equipo de socios que se forjó alrededor de Pepe Fuentes. A este conjunto de antiguos empleados pertenecen Javier Velayos, propietario de San Sebastián, Federico Reixa, de Vitoria, y José Santos, de Logroño. Fernando Madrigal, que abrió la primera plaza en Canarias, empezó de repartidor en Madrid e Ignacio Sanz, de Burgos, comenzó colaborando con la delegación de Valladolid. Del mismo modo el delegado de la capital pucelana, Anacleto Fernández, había hecho retornos para Pedro Cortés, propietario de Valencia, que fue quien le introdujo en la empresa. Y los delegados de La Coruña, el matrimonio formado por Guillermo Mayo y Teresa Debelius, entregaron las primeras plazas gallegas, El Ferrol y Santiago, a dos de sus empleados. Varios de los transportistas que durante tiempo se encargaron del arrastre o la conexión entre plazas, también se incorporaron al frente de SEUR en alguna provincia española. Tal es el caso de Antonio Rodríguez y su mujer M.^a Ángeles Mínguez, que se instalaron en Guadalajara; León Muñoz, en Ávila; Aniceto Guillén, en Teruel, y los hermanos Salvador, Abel y Evelio, que arrancaron de forma conjunta las plazas de Lérida y Huesca.

Como tercer grupo destacado de SEUR cabría señalar a los conocidos y amigos con los que se cerró la Red. Uno de los protagonistas de la sociedad, Ramón Mayo, reconocía que, en aquellos primeros años, la compañía había optado por incorporar a personas co-

nocidas, con necesidad de trabajar y cuya respuesta había sido siempre de gran lealtad y esfuerzo. En este sentido cabe señalar que, al principio, en los criterios de selección, primó la confianza sobre la cualificación. Así, por ejemplo, las agencias de Plasencia, Badajoz, Mérida y Don Benito fueron abiertas por amigos de los hermanos Civantos, personas allegadas a la familia Mayo que conformaron lo que en la sociedad se conoció como “el clan de Trujillo”, en referencia a su lugar de origen. En concreto, el delegado de Don Benito, Francisco Rubio, era amigo del de Mérida y este último, a su vez, era cuñado del socio de Badajoz. El primer propietario de Almería era un amigo de Pepe Fuentes que transportaba cargas completas y ejercía la representación de una compañía de transportes por carretera; el de Teruel, Aniceto Guillén, también llegó a SEUR a través de Fuentes, por medio de un amigo común que los puso en contacto, y los socios de Mallorca y Asturias, Roberto Ayuso y Alberto Puente, eran conocidos de Ramón Mayo. En efecto, ambos socios estaban empleados en la tienda que la empresa textil Blanco tenía en la madrileña calle de Velázquez y solían charlar con Ramón Mayo, que acudía a diario a repartir en la citada *boutique*⁶. Cuando Mayo avistó la necesidad de extender la apertura de nuevas delegaciones por toda la geografía española, a Roberto Ayuso y a Alberto Puente se les ofreció la oportunidad de abrir alguna. Fue Puente el primero que se lanzó a la aventura y escogió Asturias, entendiendo que el potencial del negocio allí sería interesante. A Roberto Ayuso, por su parte, le atraía comenzar en Santander porque era su tierra natal pero, como esa plaza ya estaba adjudicada, se inclinó finalmente por Mallorca, cuyas características auguraban un crecimiento rápido y un movimiento de mercancías de envergadura. Era, sin duda, una plaza con posibilidades de futuro tanto por su tamaño como por su desarrollo turístico e industrial⁷.

Entre los delegados que también se unieron a SEUR por amistad con algún socio cabe citar a los primeros que hubo en Ponferrada, amigos del matrimonio



Mayo-Debelius, y a José Ignacio Gabilondo, el propietario de Pamplona, que era amigo de Federico Reixa y comenzó colaborando con él en el transporte de paquetes de Bilbao a Vitoria.

En definitiva, y repasando la lista completa de socios, fueron minoría los que se incorporaron a la empresa por vías ajenas a la relación familiar, laboral y de amistad. Entre esas escasas excepciones se cuentan algunos de los primeros, como el propio Pepe Fuentes, y también Pedro Cortés y Rafael Cárabe, delegados de Valencia y Sevilla respectivamente, seleccionados todos ellos a través de un anuncio en la prensa y una posterior entrevista. La realizada a la familia Cortés se produjo en 1975, en el Hotel Astoria de la capital levantina⁸. Rafael Cortés, transportista de profesión, acudió con sus hijos Pedro y Rafa tras leer el anuncio en la prensa⁹. Por su parte, la entrevista de Rafael Cárabe con Justo Yúfera tuvo lugar en Madrid. La historia de Sevilla también comenzó en el año 1975 y la familia Cárabe, igual que los hermanos Cortés, se dedicaba al transporte de cargas completas. El negocio sevillano arrancó en manos de Rafael Cárabe en cuyo currículum figuraba una amplia y variada experiencia laboral: desde tipógrafo hasta jefe de ventas y gerente en varias empresas¹⁰.



Es preciso señalar que Jorge Fernández, el socio de Yúfera, no contó apenas con parientes o personas de su confianza directa entre el resto de delegados. Otro dato relevante de la selección de socios es que todos ellos eran españoles salvo el delegado de León, Miguel Lazo Carrasco, un amigo chileno de los Mayo-Debelius que se había exiliado en España. En Chile Miguel Lazo había trabajado en la administración de una fábrica de azúcar hasta que el golpe de Estado que derrocó al presidente Allende le obligó a exilarse a España con su mujer, sus tres hijos “y las manos en los bolsillos”¹¹. Los Lazo se afincaron en La Coruña, donde Miguel comenzó a trabajar en una oficina en la que estaba empleada la mujer del primer propietario que tuvo SEUR en Ponferrada. Fue ella la que puso a Miguel en contacto con Guiller-

Fundadores y primeros emprendedores de SEUR. De izquierda a derecha: Jorge Fernández (primer fundador junto a Yúfera), Justo Yúfera (de pie), Pepe Fuentes, Ramón Mayo y Antonio Gálvez

Algunos de los hombres y mujeres que construyeron SEUR

mo Mayo y Teresa Debelius, y de ese contacto surgieron una relación laboral y una buena amistad.

¿Tenían alguna característica común todos esos socios, familiares, empleados o amigos, que pusieron en marcha SEUR? Las barreras económicas de entrada en el negocio resultaban, al principio, muy bajas: en realidad, el factor fundamental lo constituían las ganas de trabajar. Había que estar dispuesto a pasar seis días por semana fuera de casa, a sufrir los rigores del invierno y del verano, a dormir en la furgoneta, en el coche o, simplemente, a no dormir. Estas eran las únicas condiciones: ninguno de ellos tenía dinero y su formación se reducía, por término medio, a los mínimos básicos. Un ingeniero técnico agrícola, un maestro que trabajaba para Seat, un ATS y un par de estudiantes universitarios que nunca culminaron sus carreras se contaban entre los más cualificados de SEUR desde el punto de vista académico. El resto de la lista estaba formada por un variopinto grupo de encargados de tienda, administrativos, electricistas, pintores, recaderos, peones de albañil, amas de casa y camioneros. Además, salvo cerca de una decena de socios que procedía del transporte a larga distancia, el resto no pertenecía al mundo del transporte y carecía de experiencia o conocimientos sobre él.

Hay un segundo elemento común a los emprendedores de SEUR que recoge el cuadro 2 y que no puede pasarse por alto: su juventud. Más de la mitad de los socios no había cumplido los treinta años cuando comenzaron a explotar el negocio del transporte urgente en la provincia que se les encomendó. Las excepciones en este sentido corresponden únicamente a los dos fundadores, Yúfera y Fernández, y a Julián Recuenco, delegado de Málaga y único de los socios no fundadores que superaba el medio siglo cuando se incorporó a la aventura de SEUR. La escasez general de años, que acompañó a la escasez general de medios con que se llevó a cabo la empresa, explica, muy posiblemente, la capacidad de resistencia de los socios a unas condiciones de trabajo que fueron, en todos los casos, muy duras.

Cuadro 2: edad de los propietarios de SEUR en el momento de su incorporación al negocio

RANGO DE EDAD	NÚMERO DE PROPIETARIOS
20-25	11
26-30	10
31-35	3
36-40	7
41 o más	5

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas.

¿Qué razones impulsaron a los hombres y mujeres de SEUR a lanzarse a un negocio naciente, que suponía un trabajo arduo, empezando de cero, que apenas conocían y en provincias con las que, en ocasiones, no tenían vínculo alguno? Para muchos de aquellos pioneros la clave estaba tanto en la oportunidad como en la necesidad. Desde 1973 la crisis económica internacional había golpeado duramente toda Europa occidental. A partir de 1975 la actividad económica se frenó bruscamente, entre otras razones, por el violento incremento del precio del petróleo que afectó tanto a bienes y servicios como a los factores de producción. La demanda interna disminuyó a escala internacional, aumentaron las tasas de paro y se hundió la inversión. España no fue ajena a esta situación de dificultad, sino que la vivió más intensamente y con cierto desfase sobre el resto de Europa. De este modo, a finales de los años setenta e inicios de los ochenta España sumó graves dificultades económicas a la delicada situación de la transición política. No en vano los estudiosos han calculado que los españoles perdieron por entonces diez años de aproximación de su nivel de renta al de la media de la Unión Europea¹². También el incremento del paro fue más dramático que en el resto del continente y muchos de los que engrosaron las filas de socios de SEUR pertenecían a los miles de desempleados que, como consecuencia de la crisis, habían perdido su puesto de trabajo, lo veían peligrar o no encontraban



posibilidad de incorporarse al mercado laboral por la alta tasa de desempleo juvenil. Así sucedió, por citar algunos casos, con el propietario de San Sebastián, Javier Velayos, con Federico Reixa de Vitoria, con el propietario de Huelva, Francisco Álvarez, con José Carlos Torres, de Ciudad Real, o con Manuel Valle, actual presidente de SEUR, y propietario de Tenerife y otras plazas del archipiélago canario.

Javier Velayos, por ejemplo, había empezado a trabajar de aprendiz de electricista y carpintero a los catorce años. En 1970 se quedó sin trabajo y comenzó a acom-

pañar a un amigo que trabajaba para Pepe Fuentes. Velayos descubrió que el negocio de los paquetes le interesaba más que sus oficios anteriores y, cuando Pepe despidió a aquel amigo, Javier se incorporó a SEUR de forma continua. De este modo, y con quince años recién cumplidos, se convirtió en el joven repar-

S. M. el Rey don Juan Carlos I
en el discurso inaugural de la sesión
del Parlamento en 1982

tidor que acompañaba a Fuentes en su furgoneta. En cuanto la edad lo permitió, Velayos obtuvo el permiso de conducir para ponerse al frente de otro vehículo de la sociedad y, cuando fracasó el primer intento de abrir en San Sebastián, Fuentes le ofreció la oportunidad de hacerse con esta delegación.

Federico Reixa también era un joven de diecinueve años cuando, en el año 1973, se incorporó a la delegación de SEUR en Bilbao¹³. Antes se había empleado como repartidor de un supermercado y también llegó a SEUR tras quedarse en el paro. Cuatro años después de que Velayos se marchara a San Sebastián, Pepe le ofreció a Federico abrir una delegación en Vitoria.

El propietario de Ciudad Real, José Carlos Torres, se había quedado en el paro después de vivir y trabajar durante doce años en Barcelona. A través de su primo, propietario de Córdoba, comenzó haciendo algunos portes esporádicos para SEUR y, poco tiempo después, se concertó la deseada entrevista con Justo Yúfera. Cuando el fundador de la empresa les preguntó a él y a su mujer Isabel qué podían ofrecer a SEUR, José Carlos respondió con rotundidad: "Dos manos y muchas ganas de trabajar". Sin duda, poseía el perfil para ser propietario de la empresa y diez días después, Yúfera les llamó para ofrecerles la delegación de Ciudad Real.

Manuel Valle, por su parte, se incorporó a los trece años al mercado laboral como ayudante de su padre, pintor de brocha gorda. Este fue su oficio desde los trece hasta los dieciocho años, trabajo que combinó con unos estudios vespertinos que le permitieron cambiar de tarea cuando le surgió la oportunidad de trabajar de administrativo en Extosa. Ocho años dedicó Valle a la citada empresa de material y productos antiincendio, solo interrumpidos por el entonces obligatorio servicio militar. En 1981 Extosa planteó un ERE que puso en la calle a los trabajadores con antigüedad inferior a diez años. Cuando Manuel Valle recibió la noticia de su despido, recordó a las dos personas que se habían marchado de Extosa en los últimos años para dedicarse a

un negocio de transporte nuevo. Ese mismo día Manuel Valle habló con Fernando Madrigal, delegado de Las Palmas, que le puso en contacto con Ramón Mayo. Y aquella misma tarde se entrevistó con el yerno de Yúfera y salió de las oficinas de Játiva con el encargo de poner en marcha la delegación de Tenerife.

Más dramática fue la situación de los que se incorporaron a SEUR desde el paro pero con familias que sustentar y una vida algo más hecha, o simplemente desde la dificultad de mantener a los suyos en una España con empleos escasos y mal retribuidos. Por ejemplo, el sevillano Francisco Álvarez había trabajado veinte años en la base americana de Morón de la Frontera (Sevilla) cuando perdió su empleo. Alberto Puente, el delegado de Asturias y por aquel entonces su cuñado, le propuso en el año 1981 incorporarse a SEUR. Le ofrecieron las plazas de Mérida, Jaén y Huelva, pero la proximidad familiar le hizo decantarse por esta última. La necesidad acuciaba a las familias y el deseo de triunfar en la aventura del transporte urgente no era solo la búsqueda de éxito profesional, sino, en todos los casos citados, la tabla de salvación para asegurar una supervivencia complicada. Antonio Civantos, que vivía en Salamanca, simultaneaba los estudios de Medicina con el trabajo en una empresa de seguros que no le daba para mantener a su mujer y a su hija. Su madre, hermana del padre de Moncho Mayo, le habló sobre la empresa de paquetería de su primo en Madrid y le animó a indagar el tema como posibilidad laboral. Antonio vino a Madrid y habló con Moncho, que le animó a iniciar el negocio en Salamanca y Zamora.

Las dificultades económicas de grandes empresas españolas como Seat también alimentaron el capital humano de SEUR. De allí procedían Elías García Recuenco, sobrino de Yúfera, y Ángel Sáiz, que había trabajado quince años en el conocido buque insignia de la industrialización española. A Elías, su tío Justo Yúfera le ofreció en un principio la apertura de la delegación de Alicante a la que renunció porque, antes de los problemas surgidos en Seat, el cambio de actividad profesional y de domicilio le parecía

un alto riesgo frente al trabajo fijo que tenía en Madrid. A principio de los años ochenta, cuando la situación laboral en Seat se volvió inestable, Elías repensó la oferta que su tío le había hecho. De las tres plazas que le ofrecieron, Algeciras, Elche y Albacete, se decantó por esta última que era la más próxima a su Cuenca natal.

No todos los socios de SEUR llegaron al negocio desde el desempleo. El propietario de la delegación de Zaragoza, Eloy de la Rosa, se planteó su incorporación a SEUR como un modo de lograr algunos ingresos adicionales para la economía familiar. Lo mismo le sucedió a Fernando Madrigal, el primer propietario que tuvo SEUR en Las Palmas de Gran Canaria. Madrigal trabajaba en Madrid, en Extosa, la empresa que también empleaba a Manuel Valle¹⁴. Madrigal había comprado una furgoneta Avia con intención de completar su exiguo sueldo haciendo portes por las tardes. Conocía al jefe de reembolsos de SEUR en Madrid, Antonio Ponce, que le ofreció la oportunidad de incorporarse como repartidor en la capital. Los beneficios de este nuevo oficio empujaron a Fernando a buscar un conductor que atendiera la distribución de paquetes por la mañana mientras su empleo matutino lo impedía. Así se mantuvo un par de años en los que asistió como espectador a la apertura de las primeras delegaciones, los esfuerzos de los pioneros y los rápidos crecimientos que auguraban prosperidad al negocio del transporte urgente. Fue entonces cuando le planteó a Ramón Mayo su deseo de unirse al grupo de los emprendedores. Su petición coincidió con la necesidad de abrir el negocio en Las Palmas de Gran Canaria porque lo demandaban dos de los clientes más importantes de la empresa: Galerías Preciados y Banesto. De este modo en la primavera de 1979, con veinticuatro años recién cumplidos y sus escasos ahorros, Madrigal se trasladó a Las Palmas junto a su mujer para dedicarse a la nueva aventura de SEUR.

También Julián Recuenco, delegado de SEUR en Málaga, gozaba de un buen puesto en una empresa del sector de la construcción. Cuando Justo Yúfera le ofre-

ció la delegación de SEUR en Málaga, en el año 1979, Recuenco optó por la prudencia de compaginar durante algún tiempo sus dos empleos con la ayuda de un cuñado y de su mujer, Ana Bernal, que se situó al frente del nuevo negocio de transporte. Pronto se dio cuenta de que la empresa crecía a un ritmo inesperado y decidió dedicarse por entero y en exclusiva a SEUR. En una situación similar estaban Jesús Bravo y su esposa, sobrina de Justo Yúfera, ambos con una situación económica desahogada en Granada. Él trabajaba en el Banco Santander y ella, en el Ministerio de Trabajo, pero Yúfera les animó enérgicamente a abrir la delegación de Granada y Bravo pidió una excedencia de la que nunca regresó.

Podría decirse que, en estos últimos ejemplos citados, la razón de la incorporación a SEUR tuvo tanto que ver con el deseo de mejorar como con las perspectivas que ofrecía el nuevo negocio. La rapidez con que creció el volumen de repartos y los ingresos de SEUR se configuraron como indudables acicates para muchos de los nuevos socios que, apoyados en estas perspectivas, no dudaron en asumir riesgos y dificultades. Así sucedió, por ejemplo, con los transportistas de larga distancia que trabajaban para SEUR y que se convirtieron en dueños de delegaciones: todos ellos habían sido primero testigos del desarrollo de la nueva empresa y se comprende bien su deseo de convertirse en protagonistas de la aventura. Tal sucedió con Antonio Rodríguez, delegado de Guadalajara. Fue en 1977 cuando su esposa Angelines oyó por primera vez hablar de SEUR a una de las clientas de su peluquería: no era otra sino María Recuenco, esposa de Justo Yúfera¹⁵. El marido de Angelines acababa de adquirir un camión y, aunque comentaron la posibilidad de contactar con la agencia de transportes de Yúfera, pasaron cerca de cuatro años hasta que Antonio se entrevistó con Ramón Mayo y se incorporó como transportista a la Red de SEUR. Su condición de recién llegado le deparó el peor de los destinos posibles: la ruta Madrid-La Coruña. El trayecto se cubría en nueve horas, se hacía seis días a la semana y el trasbordo de mercancía se realizaba en

Una de las primeras furgonetas de reparto utilizadas por la compañía delante de una de las sedes de SEUR



Motocicleta empleada para los repartos de SEUR en la década de los ochenta



Benavente, en un silo de trigo. Aunque Justo Yúfera facilitó a Antonio Rodríguez el primer contacto con SEUR, fue Guillermo Mayo quien le ofreció abrir la delegación de Guadalajara. La amistad y la confianza entre ambos socios surgió a raíz del contacto diario y de las muchas ocasiones en las que compartieron almuerzo tras el agotador viaje Madrid-La Coruña de Antonio. Guillermo le comentó a Moncho la posibilidad de incorporar a Antonio y en el año 1981 comenzó a explotar la nueva plaza con ayuda de su mujer.

Poco tiempo antes había abierto la delegación de Ávila otro transportista de larga distancia, León Muñoz, uno de los pocos socios que nació en la misma provincia donde ha desarrollado su empresa. León había trabajado durante años junto a su padre, un transportista que cargaba en su camión todo tipo de mercancías: desde ladrillos a frutas o arena. Antes de incorporarse a SEUR, estaba afincado en Ciudad Real, manejando un camión Barreiros de tres ejes con el que acudía a la ciudad para recoger melones destinados al mercado inglés. Su contacto con la empresa de transporte urgente se produjo a través de un empleado de Justo Yúfera, Genaro Ortega, que se casó con una chica de Navalmoral de la Sierra, localidad natal de Muñoz. Genaro comentó a León la existencia de SEUR, y su necesidad de transportistas, y le facilitó una entrevista con Ramón Mayo en Madrid. Moncho quedó en llamarle cuando necesitaran un camión, lo que sucedió en septiembre de 1980. También a León Muñoz le correspondió la tan temida ruta Madrid-La Coruña: más de seiscientos kilómetros que recorrió durante un año y medio todas las noches. En 1982, como compensación, le llegó su oportunidad: la apertura de SEUR en Ávila, sin abandonar sus camiones y el transporte de larga distancia.

Los delegados de Teruel, Lérida y Huesca también pertenecían al grupo de los transportistas de larga distancia que se incorporaron a SEUR. En el caso de Teruel, Aniceto Guillén había trabajado de conductor para una empresa de transportes cubriendo la ruta

Valencia-Bilbao. Aunque de entrada la idea de SEUR no le resultó especialmente atractiva, una ligera reflexión de apenas veinte días le hizo recapacitar y aceptar la propuesta movido por las expectativas de crecimiento del negocio. Por su parte, los hermanos Salvador, Abel y Evelio, que fueron los encargados de arrancar el negocio en Lérida y Huesca y lo gestionaron de manera conjunta hasta 1983, procedían por entero del mundo del transporte¹⁶. Ambos eran transportistas autónomos y el contacto con SEUR se produjo, casualmente, a consecuencia de una avería en un camión en Zaragoza. Haciendo cierto el principio característico de SEUR, de que la mercancía había de llegar inexorablemente a su destino, que era Bilbao, Eloy de la Rosa, el delegado de la capital aragonesa, buscó un transportista con vehículo propio que sustituyera el camión averiado. Corría el año 1977 y este viaje lo hizo Evelio Salvador. El servicio fue exitoso y a partir de este momento SEUR siguió contando con él de forma eventual. Poco tiempo después pasó a encargarse, ya de manera continua, de la ruta Zaragoza-Bilbao con su vehículo: un camión Avia. Cuando creció el volumen de paquetes y la ruta se amplió a dos camiones, su hermano Abel se incorporó a la empresa. Ambos atendieron la ruta completa Madrid-Zaragoza-Bilbao: uno salía de Madrid y el otro de Bilbao. Su vinculación a las delegaciones norteñas les hacía mantener contacto frecuente con Pepe Fuentes. Los hermanos Salvador asistían expectantes a la asignación de plazas entre los repartidores de Fuentes. Ellos también ansiaban una oportunidad de ser delegados, lo que se consumó con el ofrecimiento de desarrollar el negocio en Huesca y Lérida. Los Salvador se decantaron inicialmente por la delegación de Lérida. Aunque fue Evelio el encargado de abrir SEUR en Lérida en 1980, porque Abel continuaba haciendo la ruta Madrid-Zaragoza-Bilbao, los dos hermanos se asociaron y llevaron todo el negocio al 50 por ciento. Dos años después Abel decidió dejar la ruta de transporte y abrir Huesca, la otra plaza que Pepe Fuentes les había ofrecido en su momento. Por circunstancias familiares Abel y Evelio terminaron intercambiando sus

plazas y separaron sus negocios: Abel se quedó con el de Lérida y Evelio con el de Huesca.

Lo expuesto hasta el momento, mínimo esbozo de las más de cincuenta historias personales que se podrían relatar, permite dibujar, a modo de resumen, el perfil de los propietarios de SEUR: un grupo ciertamente heterogéneo de hombres y mujeres jóvenes, sin apenas formación y con pocos recursos, unidos por lazos familiares, laborales o de amistad y con enormes ganas de luchar por un sueño. En la España de los primeros años ochenta, golpeada por una situación económica compleja e intentando consolidar una frágil y apenas estrenada democracia, el reto que se abría ante sus ojos tenía un carácter, como veremos a continuación, ciertamente épico.

2. Los comienzos de las delegaciones provinciales

2.1. El arranque de los negocios

Si hay un elemento común a la historia de las delegaciones de SEUR, fue sin duda la sencillez de los medios iniciales. La mayoría de los socios se marchó a “su provincia” con escasos ahorros, un vehículo poco adecuado para el transporte de mercancías y teniendo que lanzarse a la búsqueda y alquiler de un local donde emprender su aventura.

En algunos casos el negocio comenzó en el domicilio particular de los delegados. En Murcia, por ejemplo, la hermana de Pepe Fuentes, Dolores, se incorporó con éxito a la Red utilizando como sede su hogar, un tercer piso sin ascensor en la calle Pintor Joaquín por el que subían los clientes a entregar los paquetes. También Anacleto Fernández empezó el negocio en su piso de la capital vallisoletana. Y lo mismo sucedió en el caso de Ciudad Real, donde José Carlos Torres y su mujer Isabel compatibilizaron su piso alquilado con el nuevo negocio. José Albertos López, propietario de Cartage-

na, tuvo la primera oficina y despacho de SEUR en la cocina del restaurante que regentaba.

Otros socios de SEUR no contaban con ningún piso, ni siquiera alquilado, o podían prescindir de él porque todavía no habían trasladado a sus familias a la ciudad donde iban a desarrollar el negocio. Algunos optaron por alquilar un espacio compartido. El primer emplazamiento de SEUR en Sevilla, por ejemplo, no era un local propio. Rafael Cárabe arrendó una mesa en un despacho de cosarios sito en la calle Méndez Casariego. Mil pesetas mensuales le costaba aquella mesa que no tenía teléfono propio pero en la que cabían, de sobra, los escasos paquetes que Cárabe recogía cada mañana en la estación de ferrocarril. También Roberto Ayuso, en Palma de Mallorca, comenzó en un local compartido con un fabricante de pinturas.

Por su parte Guillermo Mayo, en Galicia, fue uno de tantos que pasó sus primeros meses en una habitación de pensión, en su caso en La Coruña, que compartía además con su madre¹⁷. Los ingresos no permitían alquilar un piso y la prioridad era el local para el negocio. Guillermo llegó hasta La Coruña procedente de Madrid, donde comenzó trabajando en 1974 como chófer y ayudante de Justo Yúfera. Cuando se decidió abrir SEUR en Galicia, Guillermo partió, encantado, por las raíces familiares que le unían con aquella tierra en la que había nacido su progenitora. Como el dinero era escaso, su primer local, en la calle Peruleiro, apenas tenía treinta metros cuadrados en los que su madre se encargaba de atender las llamadas y del trabajo de oficina mientras Guillermo asumía el resto del trabajo: era el jefe, el empleado, el repartidor y el comercial.

En realidad, como muestran los ejemplos del cuadro 3, la mayoría de los socios de SEUR comenzó en un local que no superaba los cincuenta metros cuadrados: cincuenta eran, más o menos, los que tenía el de Alberto Puente en Asturias, el de Ignacio Sanz en Burgos, que estaba en obras cuando lo alquiló, o el de Francisco

Rubio en Don Benito, que arrendó una cochera en la calle San Francisco con el espacio justo para que entrara el furgón con la mercancía y se instalara, además, un pequeño despacho. Menor extensión contaba el local de León Muñoz, en Ávila, el de Jesús Bravo en Granada, el de Antonio Manuel Alba en Cádiz, el garaje que alquiló Francisco Álvarez en Huelva, el de Francisco Salcedo en Santander o el local de Federico Reixa en Vitoria, en la plaza de los Guardianes, donde almace- naba los paquetes sobre la acera por falta de espacio. Manuel Valle, en Tenerife, contaba con un espacio de veinte metros cuadrados cuya renta, sumada a la del pequeño piso en que vivía, suponía una fortuna para su escaso bolsillo en aquellos momentos. En Pamplona, por ejemplo, José Ignacio Gabilondo arrendó apenas quince metros cuadrados. Este delegado tuvo, sin embargo, la inmensa suerte de contar con unos amigos, dueños de una librería, que lo alojaron y le dejaron usar el teléfono de su negocio.

Otros hubo que no tenían siquiera un lugar donde per- noctar; José Santos, en Logroño, apenas podía pagar el alquiler de sus cuarenta metros cuadrados de local y, ante la ausencia de cobijo, utilizó su furgoneta como lugar de descanso para ahorrarse así el pago de otro alojamiento. La escena no podía ser más peculiar: lle- gada la hora de dormir, y para no perder ningún posi- ble cliente, Santi, como todos le conocen, trasladaba el teléfono a la furgoneta. Un cable de gran longitud le permitía tan singular operación que los vecinos, y la guardia civil, observaban con perplejidad. En pocos meses, y aprovechando su pasado de albañil, José Santos remozó la nueva sede de SEUR en Logroño construyendo un altillo que le servía de oficina y de casa.

Cuadro 3: Tamaño de los primeros locales de SEUR en veinticuatro plazas

CIUDAD	METROS CUADRADOS	UBICACIÓN (CALLE O BARRIO)
Asturias	50	n.c.
Burgos	50	General Dávila
Cáceres	50	Perú
Cádiz	40	Cervantes
Don Benito	50	San Francisco
Granada	30	Sevilla
Guadalajara	35	General Vives
Huelva	40	Eucaliptos
Huesca	40	n.c.
La Coruña	30	Peruleiro
Las Palmas de Gran Canaria	20	Barrio Schamann
León	60	Padre Isla
León	30	Las Angustias
Logroño	40	n.c.
Murcia	20	Pintor Joaquín
Pamplona	15	n.c.
San Sebastián	25	Plaza de los Estudios
Santander	15	Alta
Tenerife	20	Pintor Rivera
Teruel	45	Carretera de San Julián, 30
Valencia	40	Pintor Navarro Llorens
Valladolid	40	Galatea
Vitoria	15	Plaza de los Guardianes
Zaragoza	70	Paseo de Teruel

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas. N.c.: no consta.

Hubo algunas excepciones a los pequeños locales al- quilados en los que, de modo habitual, comenzó SEUR. En buena lógica estas excepciones coinciden con los pocos socios que partieron de una situación económica mínimamente holgada o con los que, por empezar algo

Imagen característica de los primeros locales de SEUR con los vehículos de transporte aparcados en el lateral



después que el resto, tenían asegurado ya un volumen que les permitía alquilar o comprar un lugar de mayor tamaño. El caso más representativo de la primera situación citada es quizás el de Málaga: se trató de la única provincia en la que el socio, Julián Recuenco, comenzó con un local en propiedad. Jesús García, dueño de la delegación almeriense, fue uno de los socios que más tarde se incorporó al negocio. Esta circunstancia, unida al menor tamaño relativo de su mercado, explican sus inicios en una nave, situada en la calle de los Mármoles, donde todavía hoy continúa el negocio. En Huesca Evelio Salvador, que ya había abierto antes el negocio de Lérida, pudo adquirir un local, eso sí, de tamaño diminuto, que unió a su vivienda a través del cuarto de baño para facilitar la atención permanente del negocio cuando la secretaria se ausentaba de la oficina a mediodía. En Cáceres, Juan Ramón Civantos comenzó el trabajo con la ayuda y el apoyo especial de su hermano José y cuando ya estaban rodadas las plazas de Salamanca y Zamora, propiedad de su familia. Eso permitió a Juan Ramón alquilar enseguida una nave de más de trescientos metros que le había buscado su hermano José en la carretera de Salamanca. La de Cáceres fue una de las sedes de SEUR que más tardó en trasladarse de local porque la nave,

aunque no excesivamente grande, estaba situada en una enorme explanada que permitía con gran desahogo los tránsitos de camiones.

Junto al local, elemento indispensable para la recepción y el almacenaje de los paquetes, el otro insumo central del negocio de SEUR era el vehículo para el transporte. Un rápido vistazo a la lista de los empleados por los socios en los comienzos pone de manifiesto, de nuevo, la precariedad: se repiten una y otra vez los modelos más económicos del parque móvil español en los primeros años ochenta. Entre los Seat los más sencillos: el 124 del socio de Ferrol, el 850 del socio de Albacete, el 133 del socio de Mérida, el Ritmo de los socios de Algeciras y León o el 1.500 con que se repartía en Guadalajara. Otro clásico presente fue el famoso dos caballos de Citroën: en su versión furgoneta lo paseaba Francisco Salcedo en Santander y en su versión más humilde, la de un modelo de cuarta mano, lo empleaba José Ignacio Gabilondo en Pamplona. El uso de vehículos pensados para el transporte de personas obligaba a su rediseño para el trabajo de SEUR: se eliminaban los asientos, se añadían bacas en la parte superior y, en no pocas ocasiones, la escasez de espacio y el almacenaje en altura hacía que los paquetes fueran



rozando las copas de los árboles, como le sucedía a Jesús García cuando recorría en su Citroën dos caballos el paseo central de la capital almeriense.

Entre los afortunados socios de SEUR que conducían furgoneta, la Sava de Pegaso, en diferentes versiones, fue la más frecuente. Era una furgoneta ligera muy indicada para el tráfico urbano cuya publicidad destacaba precisamente el aprovechamiento de su reducido tamaño y su maniobrabilidad. Pero en realidad la Sava se convirtió en el vehículo preferido de los emprendedores de SEUR por una razón bien sencilla: se trataba del furgón más barato del mercado en su segmento. Eso sí, casi nadie en SEUR era propietario de su Sava: la de Javier Velayos estaba a nombre de Pepe Fuentes porque era este quien tenía bienes con los que avalar el crédito imprescindible para su adquisición. La flamante Sava amarilla de Federico Reixa, en Vitoria, fue comprada con el dinero que le prestó su mujer, Victoria San José. En Murcia Dolores Fuentes utilizó una Renault 4 apodada “la impaciente”, que era el vehículo de trabajo

de su marido, José García, operario por entonces de Hormigones del Suroeste, Hormisa S.A. Entre las historias desafortunadas, en este sentido, destaca la de Manuel Valle, que vendió su Renault 5 cuando abandonó Madrid para comprarse en Canarias una Subaru de segunda mano y de dos tiempos, con un motor parecido al de una motocicleta, que sufrió una grave avería a las pocas semanas de comenzar a rodar. Por supuesto que en los comienzos los vehículos no presentaban uniformidad alguna y tardaron años en establecerse las normas que permiten hoy día identificar una furgoneta de SEUR en cualquier rincón de España y Portugal. Lo importante era llevar el paquete: andando, en coche,

Esquina de una calle en la que confluyen una vaya publicitaria de SEUR, un repartidor y una furgoneta también de la empresa

sujeto en la baca, en un Seat o en una Sava. Entregar en plazo constituía la clave de todo éxito futuro.

2.2. Primeros clientes e inicio de la labor comercial

Tal como se verá en el capítulo sexto, antes de SEUR no existía en España el concepto de la entrega urgente. Así se explican las dificultades de arranque de un negocio para el que, de partida, no se contaba con una cartera de clientes establecida. Sin embargo y al mismo tiempo las posibilidades eran infinitas: todos podrían serlo si descubrían las ventajas del nuevo servicio. La clave estaba en una labor comercial que todos aprendieron y se lanzaron a hacer imitando, en buena medida, el estilo inaugurado por Ramón Mayo y Pepe Fuentes. Con mayor o menor facilidad, los propietarios de SEUR terminaban la jornada de reparto cambiando el vaquero o el mono por un traje y convirtiéndose en los mejores comerciales de sus empresas.

Guillermo Mayo, propietario de SEUR en La Coruña y hombre de carácter discreto y más bien tímido, estuvo media hora paseando y fumando un pitillo tras otro antes de abordar su primera visita comercial a la empresa eléctrica Unión Fenosa. Por su parte José Santos, propietario de Logroño, al acabar el día se enfundaba el traje de su boda, el único que tenía, y aderezaba la vestimenta con un maletín que rellenaba de papeles —para aparentar algo—, en el que metía, además, lo único realmente utilizable: unos sencillos panfletos con la información sobre las tarifas de SEUR. Su primer cliente, fruto de las visitas comerciales, fue una bodega. Cuando le llamaron para recoger las primeras cajas de vino, días después de haber hecho la oferta de sus servicios, no reconocieron en el chico de la bata al elegante comercial de la visita y Santi se cuidó muy mucho de desvelar la precariedad de su pequeña empresa en la que el comercial, el repartidor y el director eran la misma persona. A los “incrédulos” de la urgencia, los socios de SEUR les demostraban con hechos que podían confiar en ellos. Así sucedió con el dueño

de un almacén de medicamentos de Logroño que puso en duda la posibilidad de recibirlos en veinticuatro horas: desde las siete de la mañana José Santos se apostó a su puerta con la mercancía puntualmente trasladada para demostrarle que él estaría allí incluso antes de que se abriera el negocio. La lección comercial fue bien aprendida y, en aquel caso, Santos ganó un nuevo cliente.

Además de las visitas en las que los socios solían dejar una sencilla publicidad o, simplemente, tarjetas de visita, como acostumbraba a hacer José Ignacio Gabilondo en Pamplona, hubo quien empleó técnicas comerciales ciertamente ingeniosas. Por ejemplo, Ignacio Sanz tenía dos modos principales de realizar estudios de mercado en Burgos. Por un lado, imitando a Pepe Fuentes y Ramón Mayo, solía acudir a la estación de Renfe para observar qué tipo de mercancías llegaban a la capital castellana. El otro sistema, el más eficaz para su plaza, consistía en la observación metódica de los restos desechables que depositaban las tiendas y que le permitía ver con quién trabajaba cada potencial consumidor de portes, de dónde procedían los paquetes y de qué tipo eran.

Las tareas comerciales dieron resultados rápidos en todas las delegaciones de SEUR, pero la rapidez del crecimiento no debe distraer de la crudeza de los inicios: en su gran mayoría los propietarios de SEUR empezaron con un solo cliente y aguantaron semanas e incluso meses sin apenas movimiento de mercancías y pagando el coste del local y la gasolina para transportar un único envío. Por ejemplo, la delegación de Lérida arrancó moviendo un sobre: la valija del Banco Pastor que viajaba a La Coruña. Huesca, al principio, solo contaba con la del Banco Popular. En Teruel, Aniceto Guillén solo entregaba los envíos de Ros Fotocolor, uno de los laboratorios fotográficos más antiguos de España. El movimiento hacia Pamplona era tan escaso que, un día, José Ignacio Gabilondo recibió el habitual saco de tela en que se transportaban los paquetes relleno de piedras y con

un único sobre pequeño. Pensando que le habían robado la mercancía llamó de inmediato a Madrid, donde le aclararon que habían rellenado el saco de piedras para evitar que los transportistas lo tiraran suponiéndolo vacío.

Entidades como el Banco Popular, el Banco Vizcaya, el Banco de Madrid, el Banco Central, la Banca López Quesada, Induban o el Banco Pastor se contaron, entre los primeros que confiaron en la Red SEUR. A las valijas bancarias y la documentación de clientes vitales como El Corte Inglés o Galerías Preciados se unieron muy pronto clientes procedentes de la confección y talleres de reparación de automóviles. Ambos sectores descubrieron enseguida las ventajas de hacer desaparecer sus *stocks* y de disminuir por ello sus costes de almacenaje. La empresa familiar Blanco, fundada en 1960 por Bernardo Blanco Solana, fue, por citar un caso concreto, un importante cliente de las sedes de Madrid, Bilbao y Valladolid. De hecho el propietario de SEUR en esta última capital no dudó en trasladar su sede a la calle Galatea, donde también estaba emplazado el famoso establecimiento textil, para facilitar las entregas y los envíos¹⁸. Esta conocida cadena textil, además de aportar trabajo a SEUR, proporcionó también un valioso capital humano pues, como ya hemos citado, dos propietarios destacados, Alberto Puente y Roberto Ayuso, salieron de sus filas para incorporarse al nuevo negocio de transporte urgente. En Logroño la empresa textil Confecciones Olloqui, famosa empresa fabricante de las prendas de punto Rodier y las lanas Infitec, se contaron entre los clientes que hicieron crecer como la espuma el negocio de SEUR en la capital riojana.

Entre los repuestos de automóvil, la antigua factoría de General Motors en Puerto Real (Cádiz) supuso un verdadero *boom* que acabó abarrotando las furgonetas de Antonio Alba al igual que lo fueron los talleres Rotini en Huelva, y en general otros muchos a los que el servicio en 24 o 48 horas les resultaba, cuanto menos, algo increíble. En la capital alavesa la empresa Lausan,

que ya trabajaba en Bilbao con Fuentes, y más tarde, Mercedes, Michelin o BH, se convirtieron en elementos clave del negocio de Federico Reixa. A modo de ejemplo se puede señalar que, en la época de mayor consumo de bicicletas, a finales de los años ochenta, llegaron a salir de Vitoria cuatro camiones diarios cargados de estos preciados vehículos de dos ruedas para ser distribuidos por toda España.

Si hubiera que destacar algunos de los productos estrella que lideraron el despegue de SEUR, no podríamos olvidar la distribución de discos de vinilo, primero, y después las máquinas tragaperras, un auténtico lujo para unos portes que se pagaban por distancia... ¡y peso! En este sentido, las técnicas comerciales que Alberto Puente aprendió de Ramón Mayo dieron sus frutos y llegó un momento en que en Asturias, como dato, no entraba ni un solo disco que no fuera a través de SEUR. Prácticamente en todas las provincias los discos resultaron vitales y SEUR se convirtió en un elemento central en la guerra que se desató entre los comercios por adelantar el lanzamiento de un éxito musical determinado y tenerlo disponible en sus escaparates antes que la competencia. Algo parecido sucedió con las máquinas recreativas, clientes de lujo especialmente para Álava porque allí operaban dos importantes empresas: Exclusivas Habana, especializada en tragaperras y Billares SAM, una sociedad que aún hoy es líder en su sector y que lleva más de veinte años fabricando mesas de billar, air hockeys y futbolines¹⁹. A pesar de los años transcurridos los propietarios de Mérida y Don Benito, Carlos Guerra y Francisco Rubio, también recuerdan nítidamente al primer cliente que contactó cuando instalaron el teléfono en la recién alquilada nave de Mérida: recreativos Colomo que solicitaba la

Plaza de Callao en Madrid presidida por el edificio de Galerías Preciados, uno de los primeros y principales clientes de SEUR en la época

recogida de una de sus máquinas de juego. En general, todos los socios movieron las preciadas máquinas, aunque ello supusiera en ocasiones varios viajes puesto que su volumen no permitía el traslado de más de una de ellas en las pequeñas furgonetas o vehículos particulares con los que comenzó SEUR.

Hubo además delegaciones de SEUR a las que ayudaron curiosos productos específicos. Por ejemplo, los primeros clientes de Tenerife fueron las valijas de los bancos, como en otras plazas, pero en las islas lanzó el negocio

la distribución de los envases de la empresa Tupperware, que estaba entonces en plena expansión en España. Había días que la furgoneta de Manuel Valle prácticamente se llenaba con los más variados modelos de la famosa multinacional americana. En Huelva, donde se había promovido la creación del Polo Químico de Promoción y Desarrollo, a mediados de los años sesenta se ligó así el crecimiento de la ciudad y de las poblaciones cercanas a una emergente industria química. SEUR no fue ajena a este acontecimiento y las empresas del sector químico configuraron una atractiva cartera de clientes para esta provincia.



Es evidente que la labor comercial dio sus frutos y estuvo detrás del crecimiento exponencial de SEUR en todas sus plazas. Sin embargo, todos los propietarios coinciden en señalar que el factor definitivo fue la propia eficacia del servicio que se transmitía de boca en boca. SEUR cumplía y entregaba a tiempo, aunque ello supusiera esfuerzos notables y, en ocasiones, pérdidas de dinero para los propietarios. Sin duda ese cumplimiento fue la mejor carta de presentación para la empresa.

2.3. Las dificultades de los pioneros

Si fuera posible catalogar el sinfín de obstáculos que afrontaron los emprendedores de SEUR en sus comienzos, cabría agruparlos, por su naturaleza, en tres grupos: en primer lugar, los que se derivaron de la escasez de medios con que arrancaron y la propia dureza física de un negocio que precisaba disponibilidad las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana. En segundo lugar, los que crearon algunos socios que no estuvieron a la altura de la aventura SEUR así como los propios problemas de coordinación entre plazas; por último, podrían destacarse los que generaron algunas provincias especialmente complejas a la hora de implantar el negocio por sus condiciones geográficas.

Ninguna delegación tuvo un comienzo sencillo y todas afrontaron jornadas de duro trabajo físico. Los Mayo-Debelius recuerdan cómo acudían todos los días a las 7 de la mañana a la estación de trenes de La Coruña a descargar la mercancía del ferrocarril en la furgoneta Sava 4J adquirida a plazos. La descarga en la estación podía complicarse, sobre todo cuando llegaban bultos pesados. En aquel tiempo no se podían facturar más de cincuenta kilogramos de peso y Guillermo y su mujer Teresa se veían obligados a mover las gravosas cargas que superaban, a veces con mucho, el límite permitido. Llegaba entonces el momento de sonreír ante los empleados de la estación y levantar la mercancía disimulando el ímprobo esfuerzo de transportar “a

pelo” aquellos envíos. Así sucedió, por ejemplo, con un recambio de motor que superaba los 250 kilogramos y que Teresa y Guillermo trataban, como podían, de empujar desde el vagón hasta su furgoneta previamente arrimada al costado del tren. Como respuesta al comentario del jefe de estación sobre la apariencia pesada del fardo ambos exclamaron un rotundo: “No, hombre no, no es que sea tan pesado. Pesará como sesenta kilos, pero es que es muy difícil de manejar”. El mucho trabajo no permitía descanso al mediodía, ni siquiera para comer, y la escasez de dinero les obligaba a calentarse, en el camping gas que habían instalado en el local, una lata de fabada que comían con dos cucharas. Tampoco era variada la dieta de José Santos en Logroño que, para reducir gastos, sobrevivió los primeros meses con una barra de pan diaria, jamón de york y agua del grifo.

En los inicios del negocio hubo dos elementos comunes en la vida de los hombres y mujeres de SEUR: la falta de sueño y las horas pasadas en sus vehículos. Ya se han mencionado los duros trayectos de arrastre que hicieron León Muñoz y Antonio Rodríguez del Castillo entre Madrid y La Coruña, a los que podrían sumarse los que les correspondieron a los hermanos Cárabe o a los Salvador. Como recordaban en un artículo para la revista corporativa de la empresa, hielo, nieve y carreteras en malas condiciones eran los compañeros de viaje en el invierno²⁰.

Es amplísimo el anecdotario entorno a la actividad nocturna de SEUR. Por ejemplo, cuando a finales de los años setenta se estableció el transporte a través de camiones, la línea que unía Zaragoza con Bilbao hacía trasbordo en Vitoria. Allí acudían cada noche los propietarios de San Sebastián y Pamplona. Los tres compañeros, Javier Velayos, Federico Reixa y José Ignacio Gabilondo, dormían lo poco que podían en el espacio mínimo que proporcionaba el altillo del local de Reixa. Compartir el hogar era algo habitual en la sociedad: los Mayo-Debelius compartieron casa durante años con la familia de su gerente en Vigo, adonde acudían y donde

Primer logotipo de SEUR

Etiqueta adhesiva que la delegación de SEUR en Burgos utilizada para la paquetería



se alojaban cada semana. José Carlos Torres y el marido de su sobrina hicieron noche muchas veces en el local de Manzanares y también compartieron espacio en el local de Mérida Carlos Guerra y Federico Rubio.

Federico Reixa, por apuntar otro dato que sitúa en aquella realidad, acudía a Miranda a buscar las mercancías del norte cuando el trasbordo se desplazó desde Vitoria hasta el citado pueblo burgalés. Los sábados, además, conducía hasta Zaragoza para llevar los paquetes en un viaje que se iniciaba a mediodía, tras el cierre de los bancos, y en el que le acompañaban su mujer y su hijo todavía bebé. Esto le obligaba a dormir todos los días, salvo el domingo, en el vehículo, pero él recuerda que lo hacía “de mil amores”. Eso sí, el sueño le traicionó en más de una ocasión y alguna vez la “siesta” reparadora que hacía en una parada del camino de vuelta desde Miranda se alargó más de lo deseado. Y, también más de una vez, la guardia civil de la Puebla de Argazón actuó de despertador, alertada por la empleada de Reixa en Vitoria: la mercancía tenía que estar a tiempo para el reparto y el descanso debía esperar.

Las agotadoras jornadas laborales eran un denominador común en SEUR y revelan la capacidad de sacrificio que caracterizó a aquellos emprendedores. Sirva como apunte la agenda semanal de José Santos: este reparador, antes de tener delegación propia, distribuía pa-



quetes en Bilbao durante la semana trabajando como autónomo. Los viernes, al concluir el día, acompañaba en su viaje a Evelio, que era el conductor encargado de la ruta Bilbao-Zaragoza. Llegaban ambos a la capital aragonesa hacia las doce de la noche, descargaban el camión, hacían el intercambio con las otras rutas y regresaba Santi solo, conduciendo de vuelta hasta la capital vizcaína adonde solía llegar hacia las siete de la mañana. El intercambio de Zaragoza se hacía a la luz de la luna en un polígono industrial. Allí confluían los camiones de Bilbao, Barcelona y Madrid. Se producía una escena singular: camiones casi a oscuras de los



que salían y entraban paquetes de diversos tamaños y conductores que los cargaban a toda velocidad en sus furgonetas y abandonaban el escenario con la misma premura. A no pocos extrañaba aquel movimiento nocturno y alguna vez los propietarios de SEUR tuvieron problemas con la Policía que, ajena a la existencia de la empresa de transporte urgente y según su *modus operandi*, llegó a detener a algunos de sus hombres hasta que se aclaró la legalidad de sus actividades.

Con o sin detención, tras el transbordo de los viernes en Zaragoza José Santos se incorporaba al reparto sabatino en Bilbao sin haber probado el sueño. Por si esto resultara poco, quincenalmente Santi recogía las valijas de los bancos el sábado a mediodía, y las trasladaba por la tarde en su furgoneta a la capital aragonesa. La vuelta se producía bien entrada la noche y con el domingo como única jornada de descanso, en el mejor de los casos, para volver a la movida rutina de la

semana. Los lunes Santi llevaba de nuevo el camión a Zaragoza y, tras la consiguiente operación de la noche, recogía a Evelio a la una de la madrugada. El sueño que conciliaba en el viaje de regreso era el único descanso posible porque el martes le esperaba de nuevo su furgoneta para continuar el reparto semanal.

Muchos otros casos de trabajo sin fin podrían citarse: también los hermanos Civantos recorrían cada noche, después del reparto, los más de seiscientos kilómetros que hay de Salamanca a Madrid, Tordesillas, Zamora y de nuevo Salamanca: apenas dormían un par de horas

De izquierda a derecha: Pepe Fuentes, Ramón Mayo, Ubaldo Llorente (director de Correduría de Seguros), Guillermo Mayo (de pie) y Antonio Gálvez

y siempre dentro de la Sava. Y si consideramos que en Lugo José Andrés Estevez recogía sus paquetes a las 6.30 de la mañana en una gasolinera y debía depositarlos a las 11 de la noche, tampoco salen las horas mínimas de sueño que cualquier trabajador desearía conciliar. Como tampoco le salían a Ángel Sáiz con sus dos viajes diarios entre Málaga y Algeciras por unas carreteras en condiciones poco adecuadas.

La dedicación al negocio hasta la extenuación no siempre produjo resultados inmediatos, y muchos de los emprendedores de SEUR recuerdan, sin nostalgia alguna, los apuros económicos de los comienzos que, en no pocos casos, les pusieron en situaciones vitales límite. Carlos Guerra considera los primeros ocho meses de su trabajo como propietario de SEUR en Mérida los más complicados de su vida por la soledad y el escaso trabajo. Alberto Puente no podía impedir el desaliento que sentía cuando, al llegar a la estación de ferrocarril de Gijón, coincidía con la competencia Cualladó, que movía sacas de paquetes, mientras él apenas tenía mercancía. Exactamente lo mismo que le sucedía a Jesús Bravo en Granada cuando llegaba el repleto vagón de Transportes Garrido, su principal rival. Manuel Valle tuvo que recurrir a un préstamo de un amigo de la familia para reparar la avería de su furgoneta y la compra de un nuevo vehículo apenas iniciado el negocio. Sus ahorros se habían ido con el alquiler del local antes de que el volumen de paquetes le permitiera siquiera cubrir costes.

A la lista de las dificultades enumeradas habría que sumar las que produjeron los socios que no estuvieron a la altura de su tarea. Por suerte para la empresa no fueron muchos los fracasos pero algunas provincias se vieron forzadas a comenzar y recomenzar. Así sucedió en San Sebastián, Ponferrada, Cáceres, Alicante o Tenerife. Los socios que desarrollaron allí de forma definitiva la empresa tuvieron que luchar contra la no muy buena imagen que habían dejado sus predecesores y, en todos los casos, este fue un problema añadido. Sin embargo, a los fundadores de SEUR no

les tembló nunca la mano para expulsar del negocio a quienes lo regentaron sin ganas de implicarse al cien por cien. Y de este modo los daños producidos por los peores gestores se minimizaron mediante su rápida sustitución.

Tampoco resultó sencillo el ajuste entre socios por los horarios y la puntualidad en los transbordos que podía descabalar las previsiones del trabajo de algunas plazas. Para solventar estas eventualidades, surgieron los organismos de coordinación que analizaremos en breve y que generaron la necesaria cohesión entre las diferentes plazas.

Por último cabe citar el capítulo de “dificultades propias”, es decir, problemas logísticos asociados a una geografía específica. Hay, por ejemplo, plazas cuya extensión ha encarecido los costes de reparto por las grandes distancias que era preciso cubrir. Así ha sucedido en Burgos, no en vano es la provincia española con mayor número de municipios, muchos de los cuales se enclavan en una geografía compleja con altura notable y zonas de difícil acceso. Por esta razón Burgos fue una de las provincias que antes abrió subdelegaciones, dos en concreto, en sus mayores poblaciones, Miranda de Ebro y Aranda de Duero. También Almería se cuenta entre las plazas de orografía complicada: el 46 por ciento de sus poblaciones está ubicado en montañas. Esta singular disposición y su localización en un extremo de la Península, es, en buena medida, responsable del histórico aislamiento tanto de la provincia en relación con el resto de España, como de las distintas comarcas almerienses entre sí. También explica las dificultades que suponía el desarrollo de la delegación de SEUR que fue la última en unirse a la red de arrastre por carretera en 1983. El transporte por carretera supuso para la delegación un auténtico desafío. Cuando Almería se sumó al arrastre, la mercancía viajaba en camión a Granada, plaza de enlace, y desde allí en otro camión se trasladaba a la capital almeriense. La hora de llegada rondaba el mediodía, por lo que el propietario

de la plaza, Jesús García, debía apresurarse para dedicar la tarde al reparto y las recogidas. A las siete de la tarde, todos los paquetes tenían que estar preparados para cargarse en el camión que volvía a Granada y enlazaba con el de Madrid. El arrastre por carretera obligaba a un estresante ajuste de tiempo que, sin embargo, abrió al delegado almeriense nuevos horizontes: con el camión ya se podía transportar toda aquella mercancía que por su peso o volumen no admitía el ferrocarril.

La plaza de Teruel, por su moderado desarrollo económico y su baja densidad de población, se configuró como una de las más deficitarias²¹. Por este motivo las rutas de larga distancia han sido el complemento necesario para el negocio. En 1987 Aniceto Guillén consiguió incorporar un camión de arrastre en la ruta Miranda-Barcelona. Posteriormente, adquirió otro camión más y se encargó de la ruta de transporte completa Barcelona-Bilbao.

Otras plazas particularmente complejas fueron las insulares o las emplazadas en las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. En el modelo de negocio que implantó SEUR, vinculado primero al ferrocarril y después a la carretera, las plazas insulares han constituido siempre una excepción²². En primer lugar, la condición extrapeninsular ha forzado a los propietarios de la empresa a trabajar en ellas con medios de transporte distintos al resto de la Red, básicamente barco y avión, que no les pertenecen ni controlan y que generan unos gastos superiores a los que soporta el resto de los socios. Además, esta dependencia de terceros ha supuesto siempre cierta incertidumbre y una limitación de carga en el caso del avión. Por si fuera poco, las islas Canarias, Ceuta y Melilla sumaron al principio la dificultad añadida del régimen fiscal específico y las aduanas que les obligaban a tener mayor infraestructura en las oficinas para prestar el mismo servicio. Por último, sus tarifas de reexpedición eran más caras que las que afectaban a otras provincias porque en las plazas citadas apenas existían recaderos a los que encomendar las entregas

más alejadas y, en términos generales, algunos pueblos de las Canarias se encuentran dispersos entre montañas de difícil acceso, en el caso de Tenerife, y con carreteras prácticamente intransitadas y bastante poco transitables. Entre los problemas añadidos que hubo de afrontar Roberto Ayuso en Baleares se contó la búsqueda de personal: había en ellas una demanda de trabajo notable, los sueldos eran altos y costaba encontrar personas que se ajustaran a los requerimientos de SEUR. Salvado este escollo, Roberto Ayuso impulsó un modelo de negocio similar al de Canarias, que combinaba el transporte marítimo y aéreo con la ventaja de que Palma de Mallorca tenía comunicaciones más frecuentes y fluidas que las del archipiélago canario. En ambos casos, el grueso del transporte terminó inclinándose hacia el mar huyendo de las limitaciones de carga que suponía el transporte aéreo. Sigue existiendo mercancía que viaja en avión, especialmente los servicios preferentes, pero el mayor volumen de negocio lo proporciona el transporte por barco.

A pesar del rosario de dificultades que se han descrito, inherentes a toda nueva empresa que desarrolla un negocio también nuevo, los propietarios de SEUR coinciden en señalar que todas ellas se salvaron gracias a los tres factores que se exponen a continuación: el espíritu de solidaridad entre socios, el espectacular crecimiento de la sociedad y la racionalización de la organización a través de los organismos centrales que coordinaron a los propietarios.

Las mujeres desempeñaron un papel fundamental en la configuración de la compañía. Los fundadores de SEUR, Justo Yúfera y Jorge Fernández, aparecen en la imagen con las mujeres que formaban parte de la compañía

El equipo de delegados de SEUR
en la década de 1980





3. El espíritu SEUR

Desde el principio se crearon entre los socios unos fuertes lazos de unión y un generoso clima de solidaridad que, normalmente, era mayor entre quienes trabajaban en un área geográfica cercana. Era la lógica consecuencia de un negocio en el que todos dependían de todos. SEUR se parecía, en este sentido, a un dominó en el que el apoyo corporativo entre delegaciones desempeñó un papel esencial. Es cierto que cada delegación conformaba una entidad jurídicamente independiente y que, en los inicios de la sociedad, no existía siquiera la conciencia de pertenecer a una realidad empresarial mayor, entre otras cosas porque los socios apenas tenían la oportunidad de visualizar la globalidad del

negocio y el día a día de localidad consumía todas sus energías. Pero el éxito o el fracaso tenían su quicio en la coordinación de esfuerzos y esa coordinación generó nexos de amistad y ayuda desinteresada.

No se pretende en estas páginas dibujar una imagen idílica de la empresa porque estaría alejada de la realidad: los socios de SEUR discutían y *se tiraban los trastos a la cabeza* por el reparto de costes, por los retrasos en la llegada a los trasbordos y por otras cuestiones

Delegados de SEUR en una convención anual celebrada por la Sociedad en la década de 1980

que propiciaba la coordinación de un negocio tan complejo. Las disputas podían ser especialmente ácidas y fragorosas en los Consejos de Administración, donde se reunían compañeros que tenían una relación estrecha entre ellos pero con el habitual carácter fuerte que caracteriza a algunos emprendedores. Ahora bien, la hora de la verdad era la hora de verdad y, llegado el momento, SEUR funcionaba como una familia grande y bien avenida en la que siempre había alguien para echar una mano.

¿Cómo se gestó esta conciencia de solidaridad entre socios? Tras escuchar y analizar los recuerdos de la mayoría de los emprendedores de SEUR todo apunta a dos elementos clave en la forja del estilo humano de la empresa: por un lado, la calidad personal y los modos de hacer de los primeros socios de la empresa entre los que destacaron con luz propia Pepe Fuentes y Ramón Mayo. Y por otro, la presencia discreta pero eficaz y esencial de las mujeres de todos los socios de SEUR. Ellas marcaron, en buena medida, un modo de comportamiento y otorgaron al negocio el aire familiar que, todavía hoy, forma parte del ADN empresarial de SEUR.

Respecto al primer aspecto, cabe citar las cuatro delegaciones de la empresa creadas por repartidores de Bilbao que habían aprendido el negocio a la sombra de Pepe Fuentes: San Sebastián, que arrancó en 1976, Victoria y Pamplona, en 1980, y Logroño un año más tarde. Sus propietarios contaron, desde el inicio, con el apoyo incondicional de Fuentes, al que les sigue uniendo, más allá de los años, una relación filial que aúna respeto, admiración y profundo agradecimiento. Por ejemplo, cuando Pepe ofreció a Javier Velayos la sede de SEUR en San Sebastián le brindó algo más que una oportunidad: iniciando lo que desde entonces se convirtió en norma habitual para él, acompañó a su empleado, le ayudó a buscar un lugar donde alojarse y le proporcionó todo el apoyo personal y económico para arrancar aquella aventura. Lo mismo sucedió en Pamplona y Logroño. En el caso de Pamplona, Fuentes había ofrecido a José

Ignacio Gabilondo un trato: Pepe adelantaría el dinero y los beneficios los repartirían a medias. Sin embargo, un mes después Fuentes decidió dejarle el negocio en propiedad y permitirle devolver poco a poco el capital inicial aportado para el alquiler del local y la gasolina. José Santos, por su parte, se marchó a Logroño en el BMW de Pepe Fuentes para buscar un local con el que empezar su sueño. Este primer viaje resultó un fracaso y el joven regresó aquella tarde del año 1981 a Bilbao sin haber cumplido el objetivo. Al día siguiente se repitió el viaje, esta vez con Fuentes de compañero. La ayuda de su ex jefe resultó decisiva y ese mismo día Santos alquiló un local de cuarenta metros cuadrados y veinte mil pesetas de alquiler. La renta era, a ojos de José Santos, fabulosa e inabordable, pero Pepe le facilitó la arrancada eximiéndole del pago del transporte de sus mercancías desde Logroño hasta Bilbao. Federico Reixa recuerda, entre otras muchas cosas, que cuando aún era un joven repartidor que hacía el servicio militar, recibió más cartas de Fuentes que de su entonces novia.

El afecto solidario y la ayuda generosa en las horas bajas también eran medida habitual en el modo de ser de Ramón Mayo. Y esto resultó clave por su papel de motor y líder de la sociedad en la etapa que nos ocupa. Todos los socios de SEUR podían acudir a su oficina en Madrid con la seguridad de ser escuchados y atendidos desde la afabilidad y el don de gentes que caracterizan al que fuera yerno de Justo Yúfera. Sirva de botón de muestra el propietario de Mérida, Carlos Guerra, quien recibió en los inicios de su empresa y en los peores momentos el apoyo y el refuerzo de Moncho Mayo, que no dudó en viajar a la capital extremeña en un par de ocasiones y siempre de noche, aprovechando el único tiempo disponible, para apuntalar los comienzos del nuevo socio.

Esa calidez en el trato entre compañeros y también con los subordinados, así como la ayuda en momentos de necesidad, se convirtió en norma de la casa. También Justo Yúfera prestó ayuda a quien lo necesitó: José Carlos Torres pudo comenzar su negocio en Ciudad Real gracias a un crédito del fundador, y Elías

García Recuenco empleó la misma fuente de financiación para comprar su Seat 850. En La Coruña, Guillermo Mayo y Teresa Debelius siguieron la tradición de crear una empresa familiar, contando entre sus primeros colaboradores con varios miembros de una misma familia: Camilo López, su hermana Victoria, y también su primo Adolfo Vázquez. Todos ellos eran de Boimorto, una aldea interior que está a mitad de camino entre La Coruña y Santiago. Y de allí llegaron también, por amistad, los sucesivos trabajadores de esta delegación: Amancio, Genaro y Virtudes. Esas raíces comunes ahondaron, quizás aún más, unos lazos de camaradería que Guillermo y Teresa siempre cultivaron como parte esencial de su modo de concebir la empresa. Los repartidores eran autónomos y, ayudados por los Mayo-Debelius, se lanzaban a la compra de sus furgonetas para poder afrontar las necesidades del negocio. Cuando terminaban el trabajo en la empresa, pasadas las diez de la noche, compartían ratos de ocio. Y también lo hacían algún día festivo, siempre que el trabajo lo permitiera. Como señalaba el antiguo propietario de SEUR en Santander, los trabajadores de la empresa eran familia, entre otras cosas, por los largos años compartidos: en el caso de Francisco Salcedo, cuando vendió el negocio a GeoPost, en 2007, y después de más de veinticinco años en la brecha, el 70 por ciento de los empleados habían comenzado con él.

La solidaridad entre socios era clave en un negocio en el que no había más aprendizaje ni más experiencia que la que proporcionaban los compañeros. Por eso era frecuente que se compartieran conocimientos: cuando algún propietario introducía una mejora interesante o una nueva tecnología, otros se desplazaban a su plaza para aprender su manejo y comprobar sus beneficios. El desplazamiento incluía, de modo habitual, alojamiento y manutención. La buena relación era, al mismo tiempo, compatible con una sana competencia entre las delegaciones. El deseo de ser mejor que los otros o crecer más se plasmó, por ejemplo, en el *ranking* mensual de movimientos cuya publicación se convirtió en un acicate permanente para todas las delegaciones.

Si para crear el estilo familiar de la sociedad fueron importantes la generosidad de Pepe Fuentes, Ramón Mayo o su hermano Guillermo, entre otros, no lo fueron menos las mujeres de SEUR. Sin duda SEUR fue una apuesta familiar, compartida e igualitaria. Con el paso del tiempo se ha vuelto unánime el reconocimiento expreso de los socios a sus esposas y su absoluto protagonismo en la configuración de la empresa en unos momentos en que la mujer en España todavía no se había incorporado al mercado laboral en plena igualdad respecto a los varones. En este sentido las mujeres de SEUR fueron unas adelantadas a su tiempo y trabajaron codo a codo y en condiciones similares a los hombres: ellas se hicieron cargo de las oficinas; ellas contestaron el teléfono y, con eficacia, dieron a conocer el nuevo negocio; ellas también repartieron a pie y en vehículo; ellas llevaron la contabilidad y teclearon albaranes; ellas limpiaron y acondicionaron naves; ellas acompañaron en largos viajes de camión y ellas esperaron con estoica paciencia a unos maridos ausentes la mayor parte de la semana y agotados en las escasas horas de vida común. Ellas animaron en los siempre difíciles comienzos, no se amilanaron por las duras condiciones físicas que les tocó soportar, viviendo en naves y conviviendo con paquetes; tampoco se arredraron cuando la saca apenas dejaba un mínimo sobre... y ellas, en definitiva, fueron el baluarte de estabilidad de la aventura llamada SEUR.

Un elemento esencial de cohesión entre los socios, que contribuyó a la creación del espíritu SEUR y que se inauguró antes de la creación de SEUR España, fueron las convenciones anuales. La primera de ellas se celebró en el año 1983 en el Hotel Barajas de Madrid. Hasta entonces se habían celebrado algunas reuniones de propietarios por zonas geográficas para discutir sobre los asuntos de su interés, pero las convenciones añadieron dos nuevos elementos a los encuentros locales: la presencia de todas las familias propietarias, y el carácter, primordialmente lúdico y social, que las convirtió, como afirmó Justo Yúfera, en ocasiones de “confraternizar con todos los demás”²³. A las convenciones se iba para cambiar impresiones, para conocer-

se mejor y para fomentar lazos de amistad y unión. En 1984, pocos meses antes de que naciera SEUR España, se celebró la segunda convención en Valencia en la que, a la reunión de trabajo de los delegados, se sumaron cena, baile y hasta una fiesta taurina²⁴.

De este modo, bajo el soporte humano de los socios fundadores de SEUR y de las familias de los propietarios se fue gestando, poco a poco, un espíritu propio, un ADN personalísimo de la sociedad. La premisa de ese ADN era el cumplimiento de la urgencia: entregar siempre, entregar cuando se debía y no renunciar nunca a un paquete. La obsesión de todos era cumplir con unas expectativas que, en muchos casos, ni siquiera el cliente tenía. En este sentido puede decirse que la oferta de servicio fue muy por delante de la demanda. Julián Recuenco Bernal, segunda generación de propietarios de Málaga, recuerda llegar a las diez de la noche a Marbella con una furgoneta pequeña a entregar el cabecero de una cama. El cabecero había llegado a Málaga fuera de tiempo y había que llevarlo como fuera, aunque el viaje supusiera una evidente pérdida de dinero. Otro ejemplo: el día que comenzó SEUR en León, su propietario llegó con diez minutos de retraso al punto de encuentro donde el camión, procedente de Madrid y camino de Asturias, tenía que traspasarle la mercancía. Pensando que el camión ya se había marchado, Miguel Lazo condujo su Seat Ritmo hasta Oviedo en busca de la mercancía para recuperarla a toda costa... y llegó a la capital del Principado antes que el camión en cuestión que, por diversas razones, se había retrasado por el camino.

En el amplio anecdotario de SEUR, el transporte de increíbles mercancías que ponen de manifiesto el carácter más que generalista de la sociedad es inagotable. Los hermanos Civantos entregaron puntualmente, en veinticuatro horas, un cadáver para los estudiantes de Medicina de la Facultad salmantina o un toro destinado a los Sanjuaneros de Coria. León Muñoz, desde Ávila, transportó un pollino a Gerona en una jaula construida ex profeso. Y la delegación de Huelva protagonizó un

memorable episodio, digna muestra de la “renuncia irrenunciable” de SEUR al traslado de cualquier paquete, que no puede dejar de mencionarse²⁵: se recibió en la franquicia la llamada de un cliente que esperaba una mercancía procedente de Mallorca. El cliente vivía en un pueblo de la sierra, a unos noventa kilómetros de la capital onubense, y su paquete llegaba en el segundo camión del día. Por entonces, el norte y el sur de España se conectaban en 48 horas y se informó al destinatario de que se le haría entrega a la mañana siguiente. El cliente insistió en la necesidad de recibir el “paquete” en esas veinticuatro horas... pues se trataba de los restos mortales de un familiar y en el pueblo esperaban para su entierro. Ante semejante situación el delegado de SEUR fletó el único vehículo disponible, una Citroën C15, que actuó de furgón fúnebre con las puertas abiertas para poder acoger el féretro. Dos horas de viaje por la noche y en plena sierra llevaron al conductor y a su acompañante al destino donde, en efecto, los lugareños hacían tiempo esperando el cadáver para celebrar el sepelio. Los clientes rogaron entonces a los repartidores que trasladaran al difunto al cementerio y, rodeados por los vecinos, cumplieron tan peculiar misión de furgón fúnebre. Con la firma del albarán y el pago de aquel singular porte aquellos empleados emprendieron el camino de regreso, agradeciendo que ninguna incidencia hubiera obligado a regresar con la “mercancía”. Las anécdotas relatadas reflejan el deseo y las ganas de cumplir con que se inició la andadura de SEUR y los excesos que produjo ese principio empresarial que, para los socios, era un principio más bien vital. Sin embargo, tras ese deseo y el esfuerzo por vivirlo se esconde el secreto de un crecimiento espectacular, el que relatamos a continuación, que muy pocas empresas españolas han vivido en un lapso tan breve.

4. El crecimiento del negocio

Si hay algo llamativo en la historia de SEUR, ha sido sin duda su rápido crecimiento desde el final de los años setenta y, sobre todo, en el decenio de 1980.

El despegue de la sociedad estuvo unido tanto a la creación de una red nacional de transporte urgente y generalista, como al abandono definitivo del ferrocarril y la apuesta por la carretera. Durante sus primeros cuarenta años de vida SEUR utilizó el ferrocarril como medio de transporte con lo que suponía de rigidez respecto a horarios, cargas y dependencia de medios ajenos. La radialidad de la red ferroviaria española constituía otro problema añadido que obligaba a pernoctar en Madrid a las mercancías que iban del norte al sur o del este al oeste, y que impedía que esos envíos se entregaran en menos de cuarenta y ocho horas.

Fue José Fuentes quien habló a Ramón Mayo sobre la necesidad de dar el salto a los camiones y Mayo quien lo lideró²⁶. El socio de Barcelona también estaba muy interesado en el cambio de medio de transporte que mejoraría sus tráficos hacia el sur y al oeste evitando la parada en la capital. En torno a 1978 comenzaron las primeras pruebas entre Madrid y Barcelona. El transportista autónomo contratado para este servicio, Javier Rasquí, primer propietario de Gerona, salía de Madrid hacia las diez de la noche y llegaba a Barcelona antes de las ocho. Durante semanas se comprobó el buen funcionamiento del sistema y algunas veces se alternaron el camión y el ferrocarril, uno para el viaje de ida y otro para el de vuelta. Cuando el sistema se afianzó, se fue estableciendo el resto de líneas. Aunque el arrastre por carretera nació, entre otras cosas, para evitar la radialidad de la Red, curiosamente las primeras líneas copiaron esa radialidad: a la línea Madrid-Barcelona siguió la que unía la capital con el País Vasco y después con Galicia. La primera de las citadas paraba en Zaragoza, que servía a la vez de punto de coordinación, centro de trasbordo o *hub*, hacia el Levante y el norte de España. La de Galicia, que por el camino conectaba León, Zamora y Salamanca, tuvo su punto de coordinación primero en Ponferrada y después en Benavente. Por último se introdujo la línea orientada a Andalucía, cuyo punto de coordinación fue inicialmente Córdoba y más tarde Manzanares. La

primera línea no radial, que unía Barcelona con el oeste peninsular, recibió el nombre de línea Sanghai y se inauguró en 1983.

La conexión por carretera lanzó la creación de las delegaciones que se analizó en el apartado anterior y, sobre todo, potenció su crecimiento a una velocidad de vértigo. Es difícil cuantificar ese crecimiento porque la propia celeridad y la necesidad de ir generando, sobre la marcha, una organización que no existía, dificultó la conservación de los datos locales antiguos sobre facturación o volumen de movimientos. Sin embargo, dos indicadores permiten hacerse una idea de la evolución de la sociedad: por una parte, la rápida implantación de SEUR a escala nacional que se recoge en los mapas 1 y 2. Por otra, la evolución de los locales empleados por los socios de la compañía y de la que ofrecemos una buena muestra en los cuadros 4 a 17.

Los mapas ofrecen el número de delegaciones de SEUR existentes para dos momentos: en el primero se dibujan las abiertas hasta 1979 y en el segundo se comparan estas con las posteriores. Un simple vistazo permite comprobar que, en apenas cinco años, los primeros del decenio de 1980, se configuró la casi totalidad de la Red SEUR. Quedaron solo para el decenio de 1990 las plazas de Ceuta y Melilla y algunas subdelegaciones secundarias.

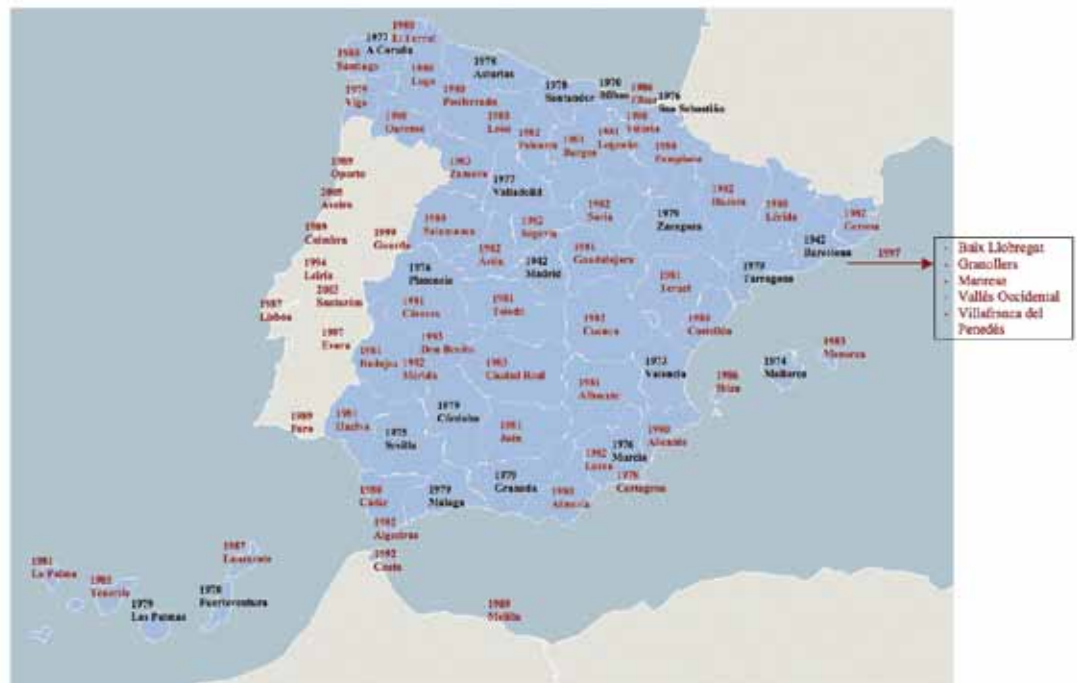
Si la Red se creó en muy pocos años, también en muy pocos años todos los socios vieron multiplicarse su negocio, sus ingresos y su rentabilidad. La ausencia de competidores, que permitió mantener unas tarifas elevadas, contribuyó a un éxito generalizado y exponencial. En efecto, el precio del transporte que ofrecía SEUR era superior al de sus competidores pero también les superaba en valor añadido: existían en España numerosas empresas de transporte pero ninguna tenía una red tan extensa como la de SEUR ni era capaz de repartir en las veinticuatro horas que aseguraba la compañía. Este era el auténtico secreto de la compañía: haber explotado una idea innovadora en el momento adecuado,

Mapas 1 y 2

Delegaciones abiertas de SEUR hasta 1979



Delegaciones abiertas de SEUR a partir de 1980



y haberlo hecho antes y mejor que otros. Los cuadros 4 a 17 ofrecen una muestra de la evolución de los locales de SEUR en catorce capitales de provincia españolas. La muestra permite recorrer el mapa de España de norte a sur y de este a oeste, incluyendo un caso insular, y comprobar que, en todos los analizados, los propietarios de SEUR pasaron de alquilar locales mínimos a poseer grandes superficies. Cerca del 90 por ciento de la muestra superaron los cinco mil metros cuadrados en propiedad, y casi la mitad de ellos lo lograron antes de haber cumplido su décimo aniversario como socios de la compañía. En buena lógica, el crecimiento fue más rápido entre los que más tarde se sumaron a la red y pudieron aprovechar las sinergias que ya habían alcanzado sus compañeros de aventura.

Cuadro 4: Evolución de locales de SEUR en Valencia

AÑO APROXIMADO DE ENTRADA	UBICACIÓN	TAMAÑO EN M²	LOCAL
1973	Navarro Llorens	40	Alquilado
1977	Pérez Galdós	n.c.	Alquilado
1980	Pérez Galdós	400	Alquilado
n.c.	Polígono del Jarro	8.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Pedro Cortés (7 de julio de 2011). N.c.: no consta.

Cuadro 5: Evolución de locales de SEUR en Murcia

AÑO APROXIMADO DE ENTRADA	UBICACIÓN	TAMAÑO EN M²	LOCAL
n.c.	Pintor Joaquín	20	Alquilado
1980	Carretera de Churra, 105	100	Alquilado
n.c.	Cisne, 5	500	Comprado
n.c.	Palmera	2.000	Comprado
n.c.	Severo Ochoa, 80	5.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Dolores Fuentes y José Patricio García (22 de febrero de 2011). N.c.: no consta.

Los datos ofrecidos corroboran los recuerdos de los socios que, en este sentido, son unánimes: se crecía tan deprisa que, cuando apenas se había alquilado un local, ya volvía a quedarse pequeño. Se crecía tan deprisa que era preciso incorporar a toda velocidad nuevos trabajadores autónomos y más vehículos de reparto. Y se crecía tan deprisa que todos los propietarios pasaron de trabajar a destajo por la necesidad de sobrevivir a trabajar a destajo para poder atender a la creciente clientela. Como señala Teresa Debelius, ella y su marido comieron durante meses fabada enlatada por falta de dinero y, después, por falta de tiempo.

Cuadro 6: Evolución de locales de SEUR en Valladolid

AÑO APROXIMADO DE ENTRADA	UBICACIÓN	TAMAÑO EN M²	LOCAL
1978	Galatea, 1	40	Alquilado
1981	García Valladolid	300	Alquilado
1984	Isabel La Católica	300	Alquilado
1984	Avenida de Gijón	400	Alquilado
1985	Fernández Ladreda	n.c	Comprado
2001	Polígono de San Cristobal	5.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Anacleto Fernández, Javier Fernández y Yolanda Fernández (28 de marzo de 2011). N.c.: no consta.

Cuadro 7: Evolución de locales de SEUR en Burgos

AÑO APROXIMADO DE ENTRADA	UBICACIÓN	TAMAÑO EN M²	LOCAL
1981	General Dávila	50	Alquilado
1983	San Pedro de Cardeña	400	Alquilado
1985	San Pedro de Cardeña	700	Comprado
1987	De la Ribera	5.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Ignacio Sanz Marcos (24 de febrero de 2011).

Cuadro 8: Evolución de locales de SEUR en León

AÑO APROXIMADO DE ENTRADA	UBICACIÓN	TAMAÑO EN M²	LOCAL
1980	Padre Isla	60	n.c.
1984	Fernández Ladreda	150	n.c.
1987	Avenida de Antibióticos	600	n.c.
1994	Polígono de Onzonilla	2.000	n.c.

Fuente: Entrevista a Miguel Lazo (10 de febrero de 2011). N.c.: no consta.

Cuadro 9: Evolución de los locales de SEUR en Salamanca

AÑO APROXIMADO DE ENTRADA	UBICACIÓN	TAMAÑO EN M²	LOCAL
1980	n.c.	n.c.	n.c.
1983	Avenida de Villamayor	60	Alquilado
1983	n.c.	300	Alquiler con opción a compra
1988	Polígono del Tormes	3.600	Comprado

Fuente: Entrevista a José Civantos (8 de marzo de 2011). N.c.: no consta.

Cuadro 10: Evolución de los locales de SEUR en Bilbao

AÑO APROXIMADO DE ENTRADA	UBICACIÓN	TAMAÑO EN M²	LOCAL
1970	Calle Labayru	14	Alquilado
1975	Plaza del Árbol	40	Alquilado
1978	General Salazar	200	Alquilado
1980	Calle Machín	500	Alquilado
1985	Calle Andrés Isasi	1.500	Comprado
1989	Polígono de Erletxe	4.000	Comprado
1990	Polígono Lezama Leguizamón	4.000	Comprado
1994	Polígono Lezama Leguizamón	12.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Pepe Fuentes (21 de marzo de 2011).

Cuadro 11: Evolución de locales de SEUR en San Sebastián

AÑO APROXIMADO DE ENTRADA	UBICACIÓN	TAMAÑO EN M²	LOCAL
1972	Avenida de Madrid	n.c.	Alquilado
1975	Plaza de los Estudios	20-30	Alquilado
1985	Polígono Martutene	200-250	Comprado
n.c.	Polígono Martutene	700	Comprado
1991	Polígono Martutene	6.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Javier Velayos Gutiérrez (21 de marzo de 2011). N.c.: no consta.

Cuadro 12: Evolución de los locales de SEUR en Granada

AÑO APROXIMADO DE ENTRADA	UBICACIÓN	TAMAÑO EN M²	LOCAL
1979	Calle Sevilla	30	Alquilado
1981	Polígono Hurpe	250-300	Alquilado
1983	Polígono Hurpe	700	Alquilado
1987	Polígono de Asegra	1.500 (parcela de 12.000)	Comprado
n.c.	Polígono de Asegra	5.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Jesús Bravo Millán [7 de marzo de 2011]. N.c.: no consta.

Cuadro 13. Locales de SEUR en Cádiz

AÑO APROXIMADO DE ENTRADA	UBICACIÓN	TAMAÑO EN M²	LOCAL
1980	Calle Cervantes, 16	n.c.	Alquilado
1980	Zona Franca	330	Alquilado
1984	Zona Franca	1.800	Comprado
1996	Las Salinas	4.500	Comprado

Fuente: Entrevista a Antonio Manuel Alba [17 de febrero de 2011]. N.c.: no consta.

Cuadro 14: Evolución de los locales de SEUR en Huelva

AÑO APROXIMADO DE ENTRADA	UBICACIÓN	TAMAÑO EN M²	LOCAL
1981	Calle Eucaliptus s/n	n.c.	n.c.
1984	Calle Santiago Apóstol	160	Alquilado
1985	Polígono Romeralejo	300	Comprado
1986	Polígono Romeralejo	600	Comprado
1993	Polígono de La Paz	2.100	Comprado
n.c.	La Palma del Condado	n.c.	n.c.
2007	Polígono Agroalimentario	10.000 (de parcela)	Comprado. Pendiente de construcción

Fuente: Entrevista a Francisco Álvarez [17 de febrero de 2011]. N.c.: no consta.

Cuadro 15: Evolución de los locales de SEUR en Sevilla

AÑO APROXIMADO DE ENTRADA	UBICACIÓN	TAMAÑO EN M²	LOCAL
1975	Calle Méndez Casariego	n.c.	Alquilado
1978	Polígono de la Isla	200	Comprado
1979	Polígono de la Isla	1.000	Comprado
1992	Polígono de la Isla	10.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Rafael Cárabe (19 de julio de 2011). N.c.: no consta.

Cuadro 16: Evolución de los locales de SEUR en Zaragoza

AÑO APROXIMADO DE ENTRADA	UBICACIÓN	TAMAÑO EN M²	LOCAL
1975	Paseo de Teruel, 22-24	70	Alquilado
1980	Camino de los Molinos, 14	350	Alquilado
1985	Don Juan de Aragón	280	Comprado
1985	Valdefierro	800	Alquilado
1986	Valdefierro	2.500	Alquilado
1989	Carretera de Madrid	2.600	Comprado

Fuente: Entrevista a Gumersindo Andía (14 de julio de 2011).

Cuadro 17: Evolución de los locales de SEUR en Tenerife

AÑO APROXIMADO DE ENTRADA	UBICACIÓN	TAMAÑO EN M²	LOCAL
1981	Calle Pintor Rivera	20	Alquilado
1982	Calle Albéniz	70	Alquilado
1984	Polígono de los Majuelos	600	Comprado
1991	Autopista de Santa Cruz a La Laguna	2.000	Comprado
n.c.	Los Rodeos	10.000	Comprado

Fuente: Entrevista a Manuel Valle (10 de marzo de 2011). N.c.: no consta.

5. El nacimiento de los organismos centrales

El crecimiento del negocio trajo como consecuencia la necesidad de crear los primeros organismos centrales que normalizaran los procesos de envíos, las cuentas entre socios y la gestión de cuanto afectaba de modo común al conjunto de las empresas que formaban SEUR. Así nacieron, a finales de los años setenta y principios de los ochenta, la Cámara de Compensación, el Departamento Comercial, el Almacén Regulador, el Departamento General de Seguros y la revista interna de la empresa. Todos ellos, denominados Servicios Centrales, se agruparon bajo el paraguas de la Sociedad Ordenadora de Transportes, primer embrión jurídico de empresa conjunta y antecedente, como se ha mencionado, de SEUR España S.A.²⁷

El primero de los organismos centrales y quizás el más emblemático fue la Cámara de Compensación, ideada para saldar las cuentas entre socios, “para actuar como intermediario entre el valor económico creado y el consumido por cada una de nuestras delegaciones”²⁸. Antes de crearse la Cámara, cada socio gestionaba de forma bilateral los cobros y pagos con el resto de las plazas que le habían generado o recibido envíos. Los gastos se dividían entre las dos plazas afectadas y también el beneficio, una vez descontado cuando era oportuno el famoso tránsito o 33 por ciento de canon que pagaba a la delegación de Madrid cualquier paquete que pernoctara en la capital. Las liquidaciones se hacían, pues, de forma muy rústica, y se tardaba largo tiempo en concluir las. Muy pronto se vio que este sistema de gestión, de ciudad a ciudad, no era el más adecuado, más aún cuando el ritmo de movimientos se multiplicaba de forma exponencial.

La idea de crear un organismo que se encargara de saldar mensualmente las cuentas entre todos los socios fue propuesta por Rafael Cortés y ejecutada por Pepe Fuentes en Bilbao en el año 1979. Justo Yúfera bautizó al nuevo organismo con el nombre de Cámara de Compensación. El mecanismo ideado era sencillo

pero ingenioso: cada propietario cumplimentaba una hoja de ruta diaria de su mercancía. La hoja de ruta, redactada al principio a mano en casi todas las plazas, era la relación de todo lo que se enviaba de una franquicia a otra, es decir, el conjunto de albaranes entre un mismo origen y un mismo destino para una misma fecha. En ella se incluían todos los datos de los paquetes: fecha, origen y destino, peso, datos sobre portes pagados o debidos, reexpediciones o desembolsos. De cada hoja de ruta se emitían cuatro copias: una para la plaza de origen en color azul, otra para la de destino en negro, una tercera, de color rojo, para la Cámara de Compensación, y una amarilla para el tránsito en Madrid, en caso de que lo hubiera.

Pepe Fuentes se encargó de poner en marcha el programa informático que empleó la Cámara y de comprar los primeros ordenadores. El soporte tecnológico lo suministró al principio la compañía Olivetti y Fuentes terminó fichando para SEUR a Santiago Lasa, la persona encargada de diseñar el sistema adaptado a las necesidades de SEUR. Marisol López, cuñada de Pepe y esposa del futuro delegado de Éibar, fue la primera persona encargada de la Cámara de Compensación en Bilbao. Ella recibía las hojas de ruta de todas las plazas y tecleaba sus datos en el ordenador. La recopilación de datos permitía distribuir los gastos entre los socios, con el criterio de que pagaba más quien más movía, y también la cuenta de transporte, es decir, los pagos a los camiones que hacían el arrastre entre plazas. En aquellos momentos el proceso de la Cámara precisaba unas tres semanas para cerrarse. Esto suponía que la contabilidad de un mes se concluía hacia el día veinte del mes siguiente. La Cámara de Compensación se reveló enseguida como un organismo imprescindible sin el que, como indicaba Pedro Cortés, “existirían deudas, impagos, infinidad de problemas financieros que harían inviable la relación y coordinación de todas nuestras delegaciones”²⁹.

Con el incremento del número de plazas se complicaron las posibilidades de continuar la Cámara de Compensación en Bilbao y se decidió trasladarla a Madrid. Era la

primavera de 1981. Se incorporó entonces Juan Cueto para hacerse con la dirección de tan crucial departamento. Cueto procedía de una empresa privada madrileña y su fichaje fue obra de Justo Yúfera, buen amigo de unos primos del padre de Juan. Nada más incorporarse a la empresa, Juan se trasladó a Bilbao para conocer de primera mano el funcionamiento de su departamento. Tres semanas pasó en Bilbao, alojado en casa de Fuentes y, una vez aprendidos los rudimentos, se instaló en las oficinas de la sede madrileña de SEUR, en la calle Játiva, acompañado por M.^a Carmen Cubo e Inmaculada Pérez. El movimiento de la Cámara fue en consonancia con el rápido crecimiento de la sociedad. Solo en el año 1982-1983 la Cámara cambió tres veces de ordenador y de programa porque los desarrollos informáticos se quedaban pequeños a la velocidad de la luz: se duplicaba el número de apuntes en menos de un año y se tecleaban más de dos mil apuntes diarios. A pesar de sus dificultades, a veces provocadas por las plazas que anulaban envíos fuera de plazo, o por las que no repasaban sus cuentas y las enviaban con más errores de los deseados, su trabajo se desarrolló con eficacia y cumplió con creces la misión de coordinar desde fuera las liquidaciones entre socios, garantizando una equidad que estaba en la base del buen desarrollo del negocio.

En el año 1983 SEUR movía ya envíos por una carga superior a seis mil toneladas mensuales. El crecimiento del volumen de paquetes desplazados multiplicó el número de incidencias: extravíos, roturas, retrasos o incluso robos. Para atajar estas contingencias se creó el Almacén Regulador, encargado de procesar todos los sucesos ocurridos en cualquiera de las líneas de transporte y emplazado en una de las naves de la delegación de Madrid. El Almacén Regulador elaboraba una importante información estadística, los “partes de faltas”, con los datos que se enviaban desde las distintas delegaciones. En ellos se registraba cualquier problema sufrido por un paquete. Este control de incidencias permitió conocer las zonas de España más conflictivas desde el punto de vista logístico y atajar de modo eficaz las pequeñas incidencias que provocaba el ingente volumen de envíos³⁰.

Alberto Puente, delegado asturiano, fue el creador de este departamento y se le nombró director del nuevo servicio. Aunque la labor de coordinación la realizaba desde Gijón, el departamento tenía su sede en Madrid, centro del tráfico y delegación por la que pasaba el mayor número de camiones. Dos trabajadores de la empresa, Adolfo Suárez, procedente de Asturias, y Rafael Fúnez se encargaban de la gestión diaria del nuevo departamento. A principios de los años ochenta las incidencias más frecuentes que registraba el Almacén Regulador eran, en primer lugar, los paquetes enviados por error a otra plaza. En este caso, la plaza que recibía el envío equivocado tenía obligación de comunicarlo en el menor plazo posible. El segundo problema por frecuencia lo constituían los paquetes sin identificar a los que, o bien no llevaban etiqueta o se había perdido en el camino. En este caso, se procedía a la identificación por el reconocimiento del objeto enviado. También se registraba con cierta preocupación, aunque con menor frecuencia, la desaparición y el robo de mercancía.

La eficacia del Almacén Regulador dependía de la calidad de la información recogida y no todas las delegaciones eran igual de diligentes a la hora de participar en este proceso. En los comienzos, su director observaba una mayor actividad en las delegaciones del norte frente a la zona sur, Levante y Andalucía. Las plazas de transbordo que remitían mayor y mejor información eran, en su opinión, Benavente y Córdoba y las más “remolonas” Zaragoza y Miranda³¹. Para incentivar el envío de información y mejorar el servicio el Almacén Regulador publicó durante algún tiempo la información que recopilaba para *escarnio* de los incumplidores. Como cabría esperar las plazas mayores, que movían

Portadas de los cuatro primeros números de *La revista de SEUR*, febrero-junio de 1983

La Revista de SEUR

N.º 0 FEBRERO - 83



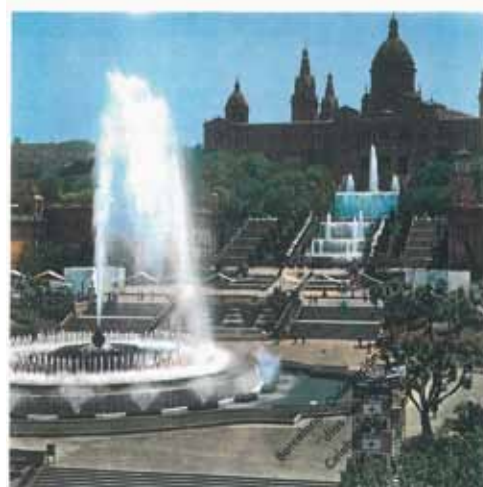
La Revista de SEUR

N.º 1 MARZO - 83



La Revista de SEUR

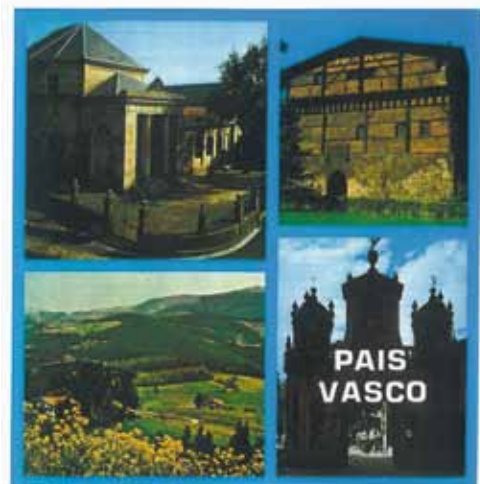
N.º 2 MAYO - 83



Escuela de Arquitectura

La Revista de SEUR

N.º 3 JUNIO - 83



Escuela de Arquitectura y Arte de Escultura
Escuela de Arquitectura y Arte de Escultura
Escuela de Arquitectura y Arte de Escultura

un volumen considerablemente superior, eran también las que más incidencias registraban.

Otro de los departamentos centrales que surgió a raíz del crecimiento de la empresa fue el Departamento Comercial Nacional³². La mayoría de los socios había incorporado comerciales profesionales en sus plantillas, comerciales que trabajaban a escala local para la provincia en la que vivían. Sin embargo, algunos de los clientes de SEUR eran de ámbito estatal, el Corte Inglés o Citroën por ejemplo, por lo que la necesidad de atenderlos de una forma centralizada era fundamental. Se trataba de grandes clientes que podían exigir tarifas especiales y a los que convenía tratar a través de un único interlocutor³³. Por eso se creó un Departamento Comercial Nacional que dirigió Juan Mari Mendoza, un comercial procedente de la plantilla de la delegación de Madrid. Como él mismo relataba, comenzó haciendo gestiones para el resto de las plazas, hasta que su trabajo se convirtió en una gestión comercial nacional continua. El Departamento Comercial Nacional dedicó sus mejores esfuerzos a facilitar a los clientes información que demostraba las ventajas del servicio de SEUR. Al mismo tiempo asesoraba a los delegados provinciales en materia comercial, procuraba la promoción y publicidad de la sociedad y, ya desde el inicio, se volcó en la publicidad y promoción de la empresa y en la creación de una imagen de marca que abanderara el crecimiento de SEUR. Sus objetivos iniciales se plasmaron en un Plan Comercial Nacional que, en 1984, perseguía como triple objetivo la incorporación de comerciales en todas las delegaciones, la organización y supervisión del territorio desde el punto de vista comercial, y el desarrollo de la marca SEUR. Sin duda una visión anticipada del valor que llegaría a adquirir una de las marcas más conocidas y valoradas de España, una marca cuyo protagonismo la ha convertido en un genérico por el que SEUR significa, en sí mismo, urgencia o cualquier medio de transporte urgente.

Una de las últimas creaciones conjuntas antes del nacimiento de SEUR España fue el Departamento Gene-

ral de Seguros, que vio la luz en diciembre de 1983³⁴. Hasta ese momento la sociedad tenía contratada una póliza de seguro para cubrir robos y roturas que decidió anularse y sustituirse por un departamento propio que abordara de modo colectivo la cobertura de cualquier eventualidad. Entre las misiones asignadas al nuevo departamento destacaba el asesoramiento sobre siniestros, la supervisión de reclamaciones, la autorización del pago de indemnizaciones y la elaboración de estadísticas de siniestralidad que permitiera mejorar el servicio de la empresa. Con la creación de este departamento SEUR se convertía en agente de seguros, eliminando así las comisiones de los agentes y facilitando a los delegados todo el proceso de contratación de pólizas. En caso de siniestro, la atención era también inmediata y exclusiva, no de un agente general, sino de un departamento de la propia sociedad.

No cabe cerrar el capítulo de mecanismos de coordinación creados antes de 1984 sin referirse, aunque sea de modo somero, a *La revista de SEUR* que empezó llamándose simplemente así para añadir con el tiempo el sobretítulo de *Marcha*. Fue una publicación interna de periodicidad casi mensual cuyo primer número vio la luz en febrero de 1983 y que dejó de publicarse en noviembre de 1985. Su objetivo era aumentar la cohesión entre los socios facilitando la información que permitiera un mayor conocimiento de la compleja compañía en crecimiento. A lo largo de los veintidós números que se editaron se entrevistó a buena parte de los delegados y se describió su trabajo en cada una de las provincias. La revista se convirtió, además, en un eficaz organismo para volcar quejas y dirimir debates, unas y otros, caracterizados por la enorme y espontánea naturalidad con que se expresaban en ella los socios. Este carácter espontáneo, que nunca perdió la revista, la convierte hoy en un instrumento histórico de valor incalculable para comprender los arranques de un negocio en que la urgencia y la prisa con que se vivía han dejado pocos escritos al investigador que quiera conocer más de cerca el pasado de SEUR.

NOTAS

- 1 Entrevista a Julián Recuenco Bernal (11 de febrero de 2011).
- 2 Así lo han confirmado las entrevistas a Justo Yúfera, Pepe Fuentes, Manuel Valle y Julián Recuenco, entre otros.
- 3 Entrevista a Ramón Mayo (21 de octubre de 2010).
- 4 “Por las rutas del noroeste. El País Vasco”, en *La revista de SEUR*, n.º 3, junio de 1983, p. 11.
- 5 Entrevista a Fernando Rodríguez Sousa (15 de febrero de 2011).
- 6 Entrevista a Alberto Puente Cagigas (25 de marzo de 2011).
- 7 Entrevista a Roberto Ayuso Corrales (7 de marzo de 2011).
- 8 “Dos caras para una moneda”, en *La revista de SEUR*, n.º 4, julio de 1983, pp. 12-17.
- 9 Entrevista a Pedro Cortés García (11 de julio de 2011).
- 10 Él mismo se define como una persona enamorada del trabajo y, superando la barrera de los ochenta, sigue al pie del cañón de sus negocios aunque ya fuera de SEUR. Entrevista a Rafael Cárabe Moreno (19 de julio de 2011).
- 11 “Campos de Castilla”, en *Marcha. La revista de SEUR*, n.º 15, noviembre de 1984, p. 31.
- 12 Carreras y Tafunell (2004), pp. 367-369.
- 13 Entrevista a Federico Reixa (14 de febrero de 2011).
- 14 Entrevista a Fernando Madrigal Álvarez (24 de febrero de 2011).
- 15 Entrevista a Antonio Rodríguez del Castillo (2 de febrero de 2011).
- 16 Entrevista a Abel Salvador y Yolanda Salvador (9 de febrero de 2011).
- 17 Entrevista a Teresa Debelius Kinsey (10 de febrero de 2011).
- 18 http://www.fashionfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_5539612_5563983_630715_0,00.html.
- 19 Billares SAM es una empresa consolidada internacionalmente, con representación en más de cien países, como Reino Unido, Emiratos Árabes, Francia, Estados Unidos y España. <http://www.billaressam.com/index.php> (Última consulta: julio 2011).
- 20 Con el tiempo se simplificaron las líneas: a Tordesillas iba un camión como destino último y en la ruta de La Coruña se redujeron las paradas a Benavente y Lugo. “A lomos de un tres ejes”, en *La revista de SEUR*, n.º 0, febrero de 1983, p. 9.
- 21 Teruel es, después de Soria, la segunda provincia española menos densamente poblada.
- 22 Sobre las repercusiones del hecho insular en el negocio de SEUR pueden verse las entrevistas a Fernando Madrigal y Manuel Valle, en *Marcha. La revista de SEUR*, n.º 12, abril de 1984, pp. 25-28.
- 23 “Mi entrevista con Justo Yúfera”, en *Marcha. La revista de SEUR*, n.º 19, mayo de 1985, p. 19.
- 24 “Programa de Festejos”, en *Marcha. La revista de SEUR*, n.º 11, mayo-marzo de 1984, p. 13.
- 25 Entrevista a Ramón Mayo (21 de octubre 2010).
- 26 *Ibidem*.
- 27 “Por las rutas del noroeste. El País Vasco”, en *La revista de SEUR*, n.º 3, junio de 1983, p. 11.
- 28 Entrevista a Juan Cueto (6 de junio de 2011). “Al habla con Juan Cueto”, en *Marcha. La revista de SEUR*, n.º 8, diciembre de 1983, p. 4.
- 29 “Pedro Cortés, director administrativo. El anverso de la moneda”, en *La revista de SEUR*, julio de 1983, p. 13.
- 30 “Adolfo Suárez, un miembro de SEUR que nunca ha sido presidente”, en *Marcha. La revista de SEUR*, n.º 5, septiembre de 1983, pp. 5-6.
- 31 “Oviedo, Gijón y Avilés”, en *Marcha. La revista de SEUR*, n.º 10, febrero de 1984, pp. 22-24.
- 32 “Departamento Comercial Nacional”, en *Marcha. La revista de SEUR*, n.º 12, abril de 1984, pp. 8-9.
- 33 Entrevista a Juan Cueto (6 de junio de 2011).
- 34 “Departamento General de Seguros”, en *Marcha. La revista de SEUR*, n.º 13, julio de 1984, pp. 7-8.

1984

2000



Capítulo tercero

El crecimiento de SEUR

1984-2000

Autoras: Águeda Gil y Paloma Fernández

*Quien pretenda una felicidad y sabiduría constantes,
deberá acomodarse a frecuentes cambios.*

Confucio

Tras la crisis de los años setenta, la economía española se embarcó, desde 1985, en una senda de expansión que la aproximaba cada vez más al resto de países de Europa. La progresiva consolidación del proceso democrático hizo posible la tan necesaria apertura internacional. La incorporación de España a la Unión Europea, en 1986, introdujo profundos cambios estructurales y fortaleció el despegue económico. Representó, además, un impulso considerable para la modernización de las empresas españolas ante la llegada de la competencia exterior. La crisis de 1992 supuso una corta ruptura en la tendencia alcista iniciada en el decenio anterior. A partir de 1995, la bonanza económica interna y el cumplimiento de los acuerdos del tratado de Maastricht propiciaron la estabilidad cambiaria que permitió la incorporación de España a la moneda única en enero de 1999.

Las dos últimas décadas del siglo XX también representaron un tiempo de notables cambios para SEUR. La compañía avanzó en el camino de la profesionalización, la centralización y la ordenación jurídica del negocio, el refuerzo de la identidad corporativa y la expansión del negocio a escala internacional. Un periodo no exen-

to de crisis y dificultades que consolidaron, en última instancia, la fortaleza de una compañía referente para el mercado nacional que, tímidamente, comenzaba a mirar hacia el exterior.

La historia de SEUR muestra que la formación de una gran empresa en Europa puede pasar, y de hecho pasa, por crear organizaciones descentralizadas, frente a otros modelos de fuerte integración vertical. SEUR, tal y como se ha mostrado en el capítulo anterior, se expandió durante la transición política española y los primeros años ochenta, mediante la formación de una extensa red de unidades autónomas pero vinculadas entre sí por lazos de confianza y por un fuerte sentimiento de pertenencia a la empresa y de compromiso con el cliente. Esta primera etapa de la expansión del negocio se caracterizó, además, por una cierta ausencia de formalidad y por una carga notable de improvisación en la toma de decisiones. En tanto que el volumen de negocio lo permitía, la disciplina inicial impuesta por Justo Yúfera y el alto grado de confianza entre este y sus colaboradores permitieron que la empresa funcionara, en buena medida, mediante acuerdos de caballeros.

A finales de los años ochenta el impulso del negocio ya se hacía imparable: “Nos empujaban los paquetes”, en



palabras de Fernando Rodríguez Sousa, primer director general de SEUR España. La adecuada gestión de un negocio en continuo crecimiento se hacía demasiado compleja para un sistema basado exclusivamente en acuerdos bilaterales y verbales. En este capítulo se analizan los principales hitos que caracterizaron la trayectoria de SEUR en los dos últimos decenios del siglo pasado: el nacimiento de SEUR España y los órganos de gestión del negocio, la creación de los servicios preferentes, el primer salto internacional y el nacimiento de la forma jurídica de franquicias. A estos acontecimientos se añade un episodio de gran importancia que, si bien hizo temblar los cimientos de la compañía, tam-

bién reforzó la fortaleza del grupo y el espíritu SEUR: nos referimos a la escisión de la delegación de Barcelona en septiembre de 1985.

El entonces presidente de Gobierno Felipe González firmando el tratado de adhesión a la C.E.E. en 1986

Firmas que rubrican el acuerdo alcanzado en el tratado de Maastricht por los países miembros de la Unión Europea en 1992



1. SEUR España, el primer lazo de unión jurídica

Hasta el nacimiento de SEUR España, en 1984, la sociedad había funcionado bajo la gestión conjunta de los cuatro organismos centrales descritos en el capítulo segundo: la Cámara de Compensación, el Almacén Regulador, la Dirección Comercial y el Departamento de Seguros. Los cuatro, junto con *La revista de SEUR* como foro de debate, constituyeron el primer núcleo de unidad de la empresa. El reparto al 50 por ciento de ingresos y gastos, el espíritu SEUR y el papel central de la delegación de Madrid conformaban tres elementos clave para la gestión de la Red y su excelente funcionamiento.

El aumento del negocio en los primeros años ochenta despertó la necesidad de establecer un lazo de unión jurídica entre todas las delegaciones de la empresa. En 1983 se creó la Sociedad Ordenadora de Transportes, ya citada, como primer organismo rector del conjunto de la Red SEUR¹. Esta sociedad fue el embrión de SEUR España, S.A., que nació en diciembre de 1984 y marcó uno de los grandes hitos en la profesionalización y ordenación jurídica de la empresa².

SEUR España, S.A. se formó como una sociedad en la que participaban todas las delegaciones de la Red en función de su volumen de facturación. Se creó con un capital de diez millones de pesetas no desembolsadas. Su misión fundamental consistía en representar a la totalidad de las empresas de la organización y asumir todas las funciones que iban más allá del ámbito geográfico de cada una de ellas. En particular, asumió la gestión de los servicios comunes: la Cámara de Compensación, la publicidad y promoción de los servicios a escala nacional, la contratación de seguros, las relaciones con terceros así como el asesoramiento jurídico, fiscal y laboral de la Red³.

Con la constitución de SEUR España, se dio forma definitiva a los dos principales órganos de gestión del negocio: el Consejo de Administración, que ya existía, y la Comisión Delegada⁴. Los consejeros fueron inicialmente propietarios representantes de una zona de la geografía española. El Consejo se constituyó así como el primer foro de debate en el que primaron mayoritariamente temas de índole operativa. La revisión de las actas en los primeros años de vida de este órgano de gobierno pone de relieve que cada delegado enfocaba su participación en SEUR España desde su plaza, es decir, desde su propio negocio. Entre los delegados seguía primando una relación muy familiar, lo que facilitaba el debate de temas como los vehículos de reparto, la distribución de ingresos y gastos entre origen y destino, el tratamiento de los reembolsos, las naves de transbordo, la gestión de las líneas de arrastre o el procedimiento para tramitar las incidencias.

Actualmente, y como sucede en toda sociedad anónima, el Consejo de Administración asume la potestad de dirigir y administrar los negocios e intereses de la empresa, buscando en todo momento la maximización del valor societario, tanto a corto como a largo plazo, y asegurando la viabilidad futura de la compañía y de su competitividad⁵.

La Comisión Delegada se constituyó como órgano de gestión del negocio en los asuntos ordinarios de carácter operativo. Estaba formada por el consejero delegado, el presidente y cuatro consejeros seleccionados por el Consejo de Administración. Paralelamente se creó en 2009 el Comité de Gobierno, constituido por el presidente, los dos vicepresidentes, anteriormente el consejero delegado y, actualmente, el director general. Sus funciones son de índole cotidiana y se encarga de preparar los asuntos y propuestas que se van a llevar al Consejo. Adicionalmente, y dada su condición de sociedad anónima, SEUR España, y en la actualidad SEUR S.A., cuenta con la correspondiente Junta General de Accionistas, que se reúne una vez al año, o dos si es preciso. Está formada por accionistas de la empresa legalmente convocados y reunidos, y entre sus principales funciones se encuentra la designación de los miembros del Consejo de Administración, la censura de la gestión social, la aprobación, en su caso, de las cuentas del ejercicio anterior y la resolución sobre la aplicación del resultado⁶.

El nacimiento de SEUR España vino acompañado, asimismo, por la creación de un conjunto de sociedades, con entidad jurídica propia, que se encargaron de desarrollar algunas ramas específicas del negocio, relacionadas con la informática, los seguros, la logística y las inversiones corporativas, entre otros asuntos. Por ejemplo, en 1986 se creó Correduría de Seguros SEUR, a partir del antiguo Departamento General de Seguros, para gestionar los seguros de toda la Red. La franquicia de Madrid fue la primera en contratar los servicios de Ubaldo Llorente Fernández, especialista en seguros de mercancías, para que se tramitaran y resolvieran

las reclamaciones de los clientes de toda España y para que, a su vez, se asesorara a las futuras delegaciones en el área de seguros. Correduría de Seguros SEUR, S.A., capitaneada por Ubaldo Llorente desde su nacimiento, opera con la vocación de una gerencia de Riesgos, cuyo cometido es dar cobertura a todos los riesgos inherentes a las actividades la compañía. Durante sus largos años de actividad Correduría ha contado con los clientes de SEUR y ha añadido, además, una actuación comercial propia, sumando clientes ajenos a la Red que aportan cerca de un veinticinco por ciento de sus ingresos. Correduría opera en la actualidad en todos los tipos de seguros del mercado. Su cartera de seguros alcanzaba en el año 2010 los diez millones de euros con unos ingresos de 1,6 y unos resultados siempre positivos durante su dilatada trayectoria.

El mismo año en que se creó Correduría de Seguros SEUR S.A., el Consejo de Administración de SEUR aprobó la creación de Inversora SEUR (Inverseur) con el objeto de aglutinar y gestionar centralizadamente todas las propiedades inmobiliarias del grupo⁷. SEUR España Operaciones, S.A. nació en 1999, por iniciativa de Fernando Rodríguez Sousa, para absorber el negocio de la red de arrastre y la unidad de informática. Se configuró como una sociedad filial al 100 por cien de SEUR España. Centralizar la gestión de estas dos unidades de negocio permitió identificar, desde una sociedad independiente, todos los costes informáticos y de la red de arrastre e imputarlos adecuadamente al resto de delegaciones.

A finales de los años noventa, y como respuesta al aumento del volumen de negocio y a la necesidad de imponer un control centralizado en el movimiento de paquetes, la división logística se organizó en torno a los tres principales centros operativos de la Península: Madrid, Barcelona y Valencia. Así nacieron SEUR Integración Logística 2000, actualmente SEUR Logística, como filial logística de Madrid; Logística Urgente, actualmente Logística 24, S.A., filial logística de Barcelona; y por último otra sociedad de logística en Valencia.



Aunque el negocio logístico quedó centralizado en torno a Madrid, Barcelona y Valencia, algunas delegaciones, como Canarias, La Coruña, Vitoria, Alicante y Asturias, mantuvieron sus filiales de logística independientes. Adicionalmente, en 1999, se creó SEUR Pharma, encargada de gestionar el negocio logístico farmacéutico, y SEUR Frío, sociedad destinada a la gestión del transporte de productos perecederos⁸. Con el tiempo, ambas perdieron su carácter de empresas filiales y sus objetivos fueron incorporados a la empresa como unidades de negocio.

De izquierda a derecha:
Fernando Rodríguez Sousa, Pedro Cortés, Justo Yúfera, Pepe Fuentes y el abogado de la compañía en la V Convención de propietarios celebrada en Palma de Mallorca en 1987

La creación de SEUR España también marcó el inicio de la incorporación de profesionales externos en algunas áreas de gestión de la casa. Se hacía imperiosa la necesidad de adaptar los estilos de dirección a los requerimientos de una empresa grande y compleja, y a un entorno más competitivo y exigente. Fernando Rodríguez Sousa llegó a la organización, procedente del sector bancario, con el objetivo de colaborar en la constitución de SEUR España. Tras veinticinco años como Director General de SEUR, es actualmente Vicepresidente de Relaciones Institucionales. Su llegada coincidió, asimismo, con la participación cada vez más activa de algunos propietarios, miembros del Consejo de Administración de SEUR España, que fueron involucrándose en temas de índole estratégica. Ramón Mayo y Pepe Fuentes habían sido grandes motores del negocio desde sus inicios, y los primeros en llamar la atención sobre aspectos comunes en la organización: el progreso comercial, la creación de una red nacional y la innovación tecnológica. A ellos se sumaron, poco

a poco, otros propietarios que adoptaron un papel protagonista de gran peso en la sociedad. Cabría citar entre ellos a Pedro Cortés, delegado de Valencia, un histórico de la casa que participó activamente en la constitución de SEUR España. Su labor, especialmente en los inicios, es muy reconocida por todos los propietarios de la sociedad: para SEUR ha sido, sin duda, una figura de relieve⁹. Alberto Puente es también otro de los grandes protagonistas. Él mismo reconoce haber demostrado muchas inquietudes para lograr que el grupo tuviese una organización centralizada que coordinase todas las materias comunes¹⁰. Fue uno de los que, semanalmente, se reunió con Ramón Mayo y Daniel Fernández, primer asesor jurídico de la Red, para trabajar en la creación de SEUR España. Desde entonces, es miembro del Consejo de Administración de la sociedad. También entre los destacados, y sin agotar la lista, se cuenta José Civantos, primer vicepresidente ejecutivo de SEUR, cargo que ocupó en los años 1998-1999.

Los esfuerzos para una mayor profesionalización de la casa se sucedieron de la mano de unos propietarios cada vez más volcados en la gestión corporativa del negocio en su conjunto. A finales de los años noventa la madurez de la empresa era ya una realidad y los socios se planteaban la posibilidad de que alguna gran empresa extranjera, en concreto el gigante UPS, entrara en el accionariado de SEUR. El asunto no prosperó pero el mero hecho de bosquejarlo implicó para muchos de los propietarios una importante toma de conciencia sobre el presente y el futuro de su delegación y de la empresa como conjunto. En cualquier caso, este momento representó el salto definitivo hacia la profesionalización de un Consejo de Administración que, años antes, se había focalizado en los temas operativos del negocio. A partir de aquel momento, se iniciaron en el Consejo debates sobre la propiedad y el futuro de la marca y de un negocio en el que se auguraba la participación de un socio internacional¹¹.

2. La aparición de los servicios preferentes y las primeras campañas de publicidad

En 1985, SEUR gozaba ya de una fuerte implantación en el mercado nacional. Contaba con delegaciones en todas las capitales de provincia y ofrecía, para toda España, una entrega garantizada en 24 horas. De la mano del director general se reglamentó un primer manual de rutas y se estableció la llamada Línea Central que representó un importante salto cualitativo para la empresa y marcó su devenir en los siguientes años. Se llamaba Línea Central a la que unía España de norte a sur estableciendo Madrid como punto de enlace, pero realizando el trasvase de mercancía bajo la gestión de SEUR España, aunque en las instalaciones de la delegación madrileña. El cambio respecto a la operativa anterior consistía en que la delegación de la capital dejaba de percibir el 33 por ciento de tránsito y, a cambio, la organización le abonaba una cantidad por el uso de sus instalaciones, maquinaria y personal durante, aproximadamente, las tres horas que ocupaba el transbordo de los paquetes. Este sistema supuso un hito fundamental en la casa, al eliminar el histórico “peaje” que Madrid cobraba por el tránsito de la mercancía, garantizando, al mismo tiempo, un mejor servicio al cliente.

A mediados de la década de 1980, SEUR comenzaba a responder a los nuevos retos que traía consigo un mercado en continua evolución. La entrada de nuevas empresas y el propio desarrollo de la economía española obligaban a “adaptarse o morir”. Una vez garantizado el servicio en 24 horas, el salto se dio en dos direcciones: fomentar la imagen de marca y competir reduciendo tiempos de entrega. En ambas estrategias la empresa destacó de nuevo por su ingenio y su capacidad de innovación: muy pocos pensaban que se pudiera crear una marca reconocida asociada a una actividad como el transporte de paquetes y, también parecía complicado sumar más valor añadido a la invención de la urgencia. Sin embargo, SEUR demostró



que ambos objetivos podían superarse y que los emprendedores de los años setenta no habían aparcado su capacidad creativa.

Es bien sabida la importancia de identificar, comunicar e impulsar los factores que hacen a un producto, un servicio, una marca o una empresa diferente. La marca es como la personalidad de la empresa, es su cara visible, aquello por lo que se la identifica. La publicidad es una de las grandes aliadas a la hora de fomentar el conocimiento de un producto o servicio entre sus potenciales consumidores. Para SEUR, este concepto co-

menzaba a tomar vigor cuando se hizo necesario mantener distancias frente a una competencia creciente. Así, a mediados de 1985 se iniciaron en Madrid y Barcelona los primeros contactos con publicistas profesionales para diseñar el lanzamiento, a escala nacional, de una campaña publicitaria en todos los medios de comunicación¹². El Consejo estimó que todas las plazas destinarían el 1 por ciento de su facturación para financiar esta iniciativa, dirigida y centralizada desde SEUR España¹³. Las campañas buscaron identificar la marca SEUR con la urgencia, y hacer de ella un genérico. Un año después, en 1986, la empresa añadió, en esta misma línea, una nueva iniciativa: el patrocinio de un equipo ciclista profesional. Reynolds, un equipo nacido en 1980, fue la primera apuesta. El patrocinio solo duró un año, pues a finales de 1987 SEUR contrató en exclusiva al equipo ciclista Dormilón, que llevaba tres años en

Julián Gorospe disputando la Vuelta a España con el equipo ciclista SEUR-Reynolds

categoría profesional. Las filas del conjunto sumaban una plantilla de dieciséis ciclistas con Maximino Pérez como director deportivo. El triunfo más destacado de su primera temporada como equipo SEUR fue la victoria de la cuarta etapa de la Vuelta a España, cosechada por Francisco Navarro Fuster. En la temporada 1989, los fichajes estrella de Jesús Blanco Villar y Marco Giovannetti dieron al equipo resultados importantes en la Vuelta a España, el Giro de Italia y la Vuelta a Portugal. El arranque de las primeras campañas publicitarias y el equipo ciclista brindaron a la marca SEUR una gran notoriedad, y sentaron las bases para la consolidación de una imagen corporativa muy ligada al concepto de rapidez, calidad, fiabilidad y seguridad.

Los dos últimos decenios del siglo pasado también trajeron para SEUR cambios en su oferta de servicios. Conocer el entorno y adelantarse a las necesidades del cliente fueron el añadido que garantizó a la empresa su éxito en el mercado nacional. En este sentido el afán por innovar comenzó a destacarse como una de las improntas señeras de la empresa: SEUR no solo había “innovado” el negocio en sí mismo, creando la urgencia en España, sino que supo adaptarse con maestría e imaginación a la competencia, al mercado y a sus clientes. En 1986 SEUR lanzó un novedoso servicio que iba más allá de la entrega en 24 horas. SEUR 10, así denominado, garantizaba la entrega antes de las 10 de la mañana del día siguiente a la recogida del paquete. Ramón Mayo fue el albacea de esta contundente iniciativa que tuvo una enorme repercusión en el mercado. En 1987 la empresa apostó por un nuevo servicio que recortaba, aún más, los plazos. SEUR Mediodía aseguraba la entrega en el mismo día en provincias de una misma Comunidad Autónoma o, en algunos casos, próximas¹⁴. SEUR 10 y SEUR Mediodía fueron la vanguardia de otros emblemáticos servicios que vieron la luz en los años noventa, como SEUR 8:30 o SEUR 13:30. La oferta se ha completado, más recientemente, con apuestas ligadas a nuevos segmentos de mercado y a unos clientes que demandan servicios de transporte de mayor valor añadido.



El cuadro 18 describe los principales servicios que SEUR ofrece actualmente a sus clientes: una completa gama de servicios nacionales e internacionales que garantizan la entrega en cualquier parte del mundo, con la seguridad y calidad como grandes referentes de SEUR. En España y Portugal se ofertan servicios de transporte y entrega que cubren diferentes plazos, desde el servicio estándar 24 horas, hasta el de mayor urgencia, que garantiza la entrega en el mismo día de la recogida. La cobertura nacional se completa, además, con servicios marítimos y aéreos que llegan a Baleares y Canarias, a los que se añade un servicio de enlace interinsular así como el acceso, con plazos muy competitivos, a las islas Madeira y Azores.

En 1987, SEUR comenzó a apostar por nuevos servicios que recortaban los plazos. Alguno de estos innovadores servicios fueron SEUR 8:30, SEUR 10 y SEUR 13:30

Cartel de la IV Convención de Propietarios de SEUR celebrada en el Hotel Princesa de Barcelona en mayo de 1986

El paquete SEUR también puede superar, con rapidez y fiabilidad, multitud de fronteras. Los servicios internacionales que actualmente ofrece la compañía garantizan el envío a cualquier rincón del mundo, con diferentes gamas de producto que se adaptan a las necesidades del cliente. A este completo catálogo de servicios se añaden unos productos de fidelización y unos servicios complementarios, que son la respuesta al afán de la casa por innovar, anticiparse y responder a los requerimientos de un cliente que demanda servicios de mayor valor añadido. La variada tipología de mercancías transportadas, a las que nunca ha renunciado SEUR, también han exigido la respuesta de soluciones específicas: un transporte especializado para mercancías especiales. Tal y como se verá en el capítulo sexto, la clave del éxito de SEUR ha residido en buena medida en la innovación ante los nuevos desafíos de un mercado creciente, internacionalizado y con nuevos segmentos en los que, especialmente, residen las claves de futuro. Este es el caso, sobre todo, del segmento B2C (Business to Commerce). SEUR ha apostado tempranamente por esta línea de negocio ofreciendo soluciones innovadoras ante los retos que trae consigo el comercio electrónico como, por ejemplo, la entrega a particulares. SEUR garantiza la entrega al día siguiente antes de una determinada hora, incluso los sábados, con tres intentos de entrega en todos sus envíos. El servicio de reembolso, la gestión de devoluciones, los comprobantes de entrega o el seguro de valor declarado son algunos de los servicios de valor añadido que SEUR incorpora al segmento B2C.

El crecimiento y la organización del negocio logístico merecen un espacio destacado dentro del catálogo de productos de SEUR por la importancia que ha adquirido y porque, además, responde a una de las grandes líneas de crecimiento que se ha desarrollado con mayor éxito en los últimos años. SEUR ha entrado de lleno en esta actividad con el deseo de ofrecer respuestas a cada proceso de la cadena, que une producción y mercados, resolviendo y unificando de principio a fin todos los servicios: almacenaje, gestión y control de *stock*, preparación y gestión de pedidos, transporte y entrega a los clientes,

trazabilidad total y seguimiento *online* en tiempo real. En definitiva, SEUR, que empezó simplemente moviendo mercancías, ha dado un salto de gigante hacia la deslocalización de numerosas partes de la cadena de valor de cualquier negocio. Esta completa gama de servicios no se entendería sin la proximidad al cliente. SEUR ofrece, en todo momento, la mayor calidad de atención para dar respuesta personalizada a todas las dudas y requerimientos a través de la página web, los puntos de venta o el propio servicio de atención telefónica de la compañía.



Cuadro 18: Catálogo de servicios de SEUR (2012)

ÁMBITO	SERVICIO		DESCRIPCIÓN
España y Portugal	SEUR Directo y Mismo Día		Entrega en el mismo día de la recogida
	SEUR 8:30		Entrega antes de las 8:30 a.m. del día siguiente hábil a su recogida
	SEUR 10		Entrega antes de las 10:00 a.m. del día siguiente hábil a su recogida
	SEUR 13:30		Entrega antes de las 13:30 a.m. del día siguiente hábil a su recogida
	SEUR 24		Entrega de la mercancía a lo largo del día siguiente hábil a su recogida
	SEUR Islas	SEUR Canarias Aéreo	Entrega en un plazo de 48 a 72 horas hábiles después del día de la recogida
		SEUR Canarias Marítimo	Entrega en un plazo de 4 a 11 días
		SEUR Baleares	Entrega en un plazo de 24 a 48 horas hábiles
		SEUR Interinsular Canarias y Baleares	Servicio de transporte urgente entre islas, garantizando un plazo de entrega de 24 a 72 horas hábiles
		SEUR Madeira	Entrega en Madeira en un plazo de 24 horas desde Portugal y 48 horas desde España (vía aérea) o para mercancías menos urgentes, por envío marítimo
		SEUR Azores	Entrega en Azores en un plazo de 24 horas desde Portugal y 48 horas desde España (vía aérea) o para mercancías menos urgentes, por envío marítimo
Servicios Internacionales	Servicios aéreos	SEUR Courier	Servicio aéreo urgente internacional con tiempos de entrega garantizados (solo documentación y paquetería de máximo 31 kg. por bulto)
		SEUR Classic Intercontinental	Envío de 3 bultos de 31 kg. de peso cada uno, a cualquier rincón del mundo
	Servicios terrestres	SEUR Classic	Transporte por carretera de un bulto de hasta 31,5 kg.
		SEUR Net Express	Transporte por carretera multibulto desde 5 kg. hasta 2,5 toneladas de peso, a cualquier parte de Europa, con tiempos de entrega garantizados
	SEUR Cargo	SEUR Cargo Plus	Servicio internacional puerta a puerta (pesos mínimos de 200 kg. a Europa y de 70 kg. al resto del mundo)
		SEUR Carga Aérea	Envíos de hasta 1.500 kg. a cualquier aeropuerto del mundo
	SEUR Multimail		Envíos de grandes volúmenes de impresos y correspondencia internacional a cualquiera de los cinco continentes
	SEUR Servicios Especiales		Soluciones a medida del cliente
Productos de fidelización	SEUR Multidoc		Pack de 50 sobres rígidos para el envío de documentos a tarifa reducida
	SEUR Multibox		Pack de 50 sobres flexibles para el envío de pequeños paquetes a tarifa reducida
	SEUR Multipack		Pack de 50 albaranes para la posterior realización de envíos de paquetería con importantes descuentos.

ÁMBITO	SERVICIO		DESCRIPCIÓN
Servicios complementarios	SEUR Reembolso		Gestión de cobro en destino, en un plazo máximo de 24 horas en España y desde 48 horas en Portugal
	SEUR Sábado		Entrega y recogida de envíos en sábado (no festivos)
	SEUR Cambio		Servicio de sustitución de una mercancía por otra
	SEUR Comprobante de entrega		Servicio de confirmación de la correcta entrega de la mercancía en su destino
	SEUR Plus		Servicio que garantiza el transporte de la mercancía a través de un circuito especial, con un mayor control y seguridad, y la asegura por un importe prefijado (sin tener que justificar el valor de su contenido).
	SEUR Seguro Valor Declarado		Transporte de mercancías de gran valor con un seguro a todo riesgo
	SEUR Gestión		Servicio que cubre trámites que exceden de la mera recogida y entrega de la mercancía
Otros productos	SEUR Frío		Transporte de mercancías a temperatura controlada (entre 2 y 8 grados)
	SEUR Clinic Frío		Transporte de mercancía del sector clínico y farmacéutico a temperatura controlada
	SEUR RS		Solución enfocada a envíos de alto valor a través de una operativa de máxima seguridad especial
	SEUR Burofax		Notificación certificada postal, generada electrónicamente y con plena garantía jurídica
	SEUR Mensajería		Solución de mensajería totalmente exclusiva y personalizada, con recogida y entrega inmediata
eCommerce	SEUR eSolutions		Solución integral enfocada a cubrir las necesidades del comercio electrónico en todas sus líneas: creación de tiendas eCommerce, transporte, logística y conexión del negocio <i>online</i> a través de servicios web
Logística integral	SEUR Logística de Producto		Servicio que cubre la totalidad de los procesos de la cadena logística del cliente
	SEUR Logística Promocional		Servicio de cobertura logística integral dirigido a campañas publicitarias o promocionales
Servicios de valor añadido	Servicio de atención al cliente	Página web www.seur.com	Toda la información relativa a productos y servicios, puntos de venta, facturas, comprobantes de entrega y tarifas de SEUR, así como el seguimiento de expediciones y la posibilidad de solicitar la recogida de envíos
		Tiendas SEUR	Extensa red de puntos de venta en todo el territorio nacional con unos horarios flexibles, con servicio de recogida y entrega
		Servicio de atención telefónica	Atención personalizada a través de la línea 902101010
	Soluciones de movilidad	SEUR App para Iphone y Android	Aplicación para plataformas móviles que posibilita el seguimiento de envíos, la consulta de tarifas e ubicar a la tienda SEUR más cercana a través de geolocalización
	Soluciones de integración de clientes	SEUR NET	Aplicación informática destinada a la generación de toda la documentación asociada a los envíos
		SEUR Office	Aplicación informática personalizada a medida de empresas que, por su actividad o características, la requieran
	Embalajes	Embalajes Estándar	Sobres y cajas adaptados a las necesidades de cualquier tipo de envío
		Embalajes Especiales	Completa gama de embalajes para el transporte de todo tipo de mercancías

Fuente: elaboración propia a partir de información facilitada por SEUR.

3. Reforzando vínculos: la escisión de Sutransa y sus consecuencias

El año 1985 ha quedado hondamente grabado en la memoria de la organización SEUR por dos acontecimientos, de índole diversa, que marcaron un antes y un después en la empresa y que, en cierto modo, estuvieron relacionados. El primero de ellos fue la salida de Ramón Mayo de la delegación de Madrid y su consiguiente abandono, temporal, del gobierno de la compañía. El segundo y grave suceso fue la escisión de la delegación de Barcelona, fundada por Jorge Fernández y dirigida por su hijo Daniel. El descontento de los socios de Barcelona con el protagonismo adquirido por Madrid en la dirección de la empresa les hizo ambicionar la creación de una nueva entidad, independiente de SEUR y constituida bajo su liderazgo. El fracaso de su intento puso de relieve la solidez del conjunto SEUR que reaccionó de modo unánime en unos momentos ciertamente delicados.

Desde 1971 la delegación madrileña de SEUR contó con la gestión de uno de los grandes protagonistas en la historia de la empresa. Como se ha subrayado en estas páginas, Ramón Mayo se había convertido en la mano derecha de Justo Yúfera. Su actividad profesional no quedó en absoluto limitada a la delegación de Madrid y es difícil exagerar el protagonismo de Ramón Mayo en la conformación de la red nacional y en el propio crecimiento y consolidación de SEUR. En palabras de Fernando Rodríguez Sousa, “el empuje y la visión comercial de Ramón Mayo han hecho que SEUR sea lo que es hoy”. La presencia de un líder de tal calibre apuntalaba los cimientos de una empresa que, ya en los años ochenta, crecía a pasos de gigante.

Todo lo señalado explica el fuerte impacto que provocó en la sociedad la separación de Ramón Mayo y Leonor Yúfera en el año 1985. Como no podía ser de otro modo, este acontecimiento acarreó ciertas tensiones en el terreno operativo así como en el propio Consejo de Administración.

Ramón Mayo decidió irse de Madrid y abandonar la dirección de la delegación que había capitaneado hasta entonces. Su marcha marcó un punto de inflexión en la casa: Justo Yúfera perdía a su delfín y Madrid se quedaba sin la gestión de un buen conocedor de las entrañas del negocio. El Consejo de Administración aprobó conceder a Mayo la delegación de Alicante que, tras la expulsión de un socio escasamente involucrado en el negocio, se encontraba provisionalmente sin propietario, gestionada por un gerente y a la espera de ser adjudicada a un nuevo delegado¹⁵.

El desplazamiento de Ramón Mayo a Alicante permitió, no obstante, fortalecer el papel central de SEUR España y reforzar el protagonismo de socios como José Civantos, Manuel Valle, Alberto Puente, Jesús Bravo, Pepe Fuentes, Javier Velayos, Pedro Cortés o Julián Recuenco, entre otros. La organización superó la tempestad manteniendo unos crecimientos muy significativos y afianzando su posición de referente en el mercado bajo la eficaz dirección general de Fernando Rodríguez Sousa¹⁶. En definitiva, la profesionalización de la empresa suavizó el temporal que podía haber ocasionado la salida de una pieza tan esencial como fue Ramón Mayo. En 1985 SEUR estaba suficientemente institucionalizada como para no depender de una única persona por destacada que fuera. Y precisamente Ramón Mayo, entre otros, la había consolidado haciéndola pasar del estado inicial típico de las empresas familiares, en el que la presencia del dueño en la gestión resulta vital, a un estado de madurez que se manifiesta en la estabilidad a pesar de los cambios personales.

Esa madurez de la empresa pasó su definitiva prueba de fuego en el otro grave suceso ocurrido en el año 1985. La fecha, desde luego, no fue casual, porque los socios de Barcelona vieron en la salida de Mayo el momento oportuno para llevar a cabo la escisión que llevaban tiempo gestando.

Madrid y Barcelona habían mantenido, desde el comienzo de la empresa, una inestable posición de lide-

razgo conjunto. Un vistazo a los *rankings* que mensualmente publicaba *La revista de SEUR* da buena cuenta de esta trayectoria: entre finales de 1982 y 1985 Madrid mantuvo siempre la primera posición y Barcelona la segunda, ambas a una considerable distancia del resto de delegaciones. El cuadro 19 recoge, para aquel periodo, el volumen total de mercancías que mensualmente movieron estas dos plazas. Se añade, en una tercera columna, la cifra correspondiente a la delegación que ocupaba el tercer puesto, que fue Bilbao, salvo en marzo, junio, julio y agosto de 1983, en que Valencia superó a la plaza vasca¹⁷.

Cuadro 19: Movimiento total de paquetes en kilogramos en las plazas de Madrid y Barcelona, 1982-1984

	MADRID	BARCELONA	TERCERO EN EL RANKING
Noviembre 1982	1.407.669	914.639	263.037
Diciembre 1982	1.576.371	1.093.257	299.139
Enero 1983	1.231.280	761.822	197.714
Febrero 1983	1.313.235	870.801	220.165
Marzo 1983	2.898.265	1.003.602	302.046
Abril 1983	1.539.228	916.124	329.804
Mayo 1983	1.579.131	1.079.899	307.014
Junio de 1983	1.583.269	1.153.706	261.081
Julio 1983	1.547.380	1.265.522	314.256
Agosto 1983	1.186.179	737.475	191.824
Septiembre 1983	1.712.146	1.275.800	915.615
Octubre 1983	1.856.218	1.395.907	345.897
Noviembre 1983	1.890.939	1.531.101	354.650
Diciembre 1983	2.074.629	1.664.674	395.704
Enero 1984	1.809.762	1.491.158	354.173
Febrero 1984	1.886.644	1.564.411	369.231
Marzo 1984	2.109.774	1.582.701	338.595

Fuente: *La revista de SEUR*, varios años.

El liderazgo de SEUR Madrid no venía dado solamente por el volumen de paquetes. Ramón Mayo gozaba de un enorme protagonismo dentro de la Red y había sido uno de los motores de la organización. Su inteligencia y su gran visión de negocio habían guiado a la empresa hasta cubrir prácticamente todos los puntos de la geografía española. Por su dedicación, esfuerzo y dotes comerciales, Mayo se convirtió en una figura de notable reconocimiento entre todos los delegados.

Por otro lado, los socios de Barcelona tampoco se mostraban muy conformes con el canon del 33 por ciento que cobraba Madrid por el tránsito de los paquetes. La Ciudad Condal mantenía un importante tráfico con el sur de la Península, y el obligado tránsito de la capital les resultaba especialmente desfavorable. La disconformidad de Barcelona llegó hasta el punto de no adoptar para su delegación la denominación SEUR, en tanto que la marca era propiedad de Justo Yúfera, y continuaron operando bajo el antiguo nombre de su empresa: Sutransa.

Con los años, todos estos factores acentuaron el divorcio entre Madrid y Barcelona y fueron el caldo de cultivo que gestó la repentina escisión de la delegación barcelonesa en septiembre de 1985. En cuanto conoció los hechos, Justo Yúfera convocó una reunión del Consejo de Administración de SEUR en su casa en la que se expuso la situación y se discutió la estrategia. Esa misma noche se detuvieron los camiones que se dirigían a Barcelona para evitar que Sutransa retuviera la mercancía. La operación fue muy compleja puesto que muchos de ellos ya estaban en ruta cuando se conocieron las intenciones de Barcelona y en aquellos momentos las comunicaciones no permitían la rapidez que otorgan hoy los teléfonos móviles.

Todas las delegaciones de SEUR mandaron personal a Barcelona y muchos delegados se desplazaron personalmente allí. Nadie se mostró ajeno al problema y quedó bien demostrado el valor de una organización apoyada en un equipo humano involucrado,



solidario y con un enorme sentido de pertenencia a una red común.

El único modo de atajar una crisis de tal envergadura pasaba por movilizar a los trabajadores disponibles, informar a los clientes de la situación, distribuir los paquetes y localizar una oficina y una nave para poder trabajar en Barcelona sin contar con las instalaciones del socio que acababa de abandonar la Red. La primera noche el transbordo de mercancías desde los camiones a las furgonetas de reparto se hizo en un parking al aire libre. Y el reparto lo asumieron conductores venidos de toda España, que no conocían Barcelona ni sus alrededores y que tuvieron que abordar como pudieron, a veces guiados por taxis, la difícil tarea de entregar a tiempo en un escenario completamente desconocido para ellos.

La oficina de SEUR se instaló rápidamente en una correduría de seguros que facilitó el familiar de uno

de los delegados. La búsqueda de la nave, de vital importancia, resultó algo más difícil. Inicialmente, y bajo iniciativa de Fernando Rodríguez Sousa, SEUR alquiló la mitad de la nave que Transerra, una empresa de transporte, tenía en Barcelona. Fue el paso intermedio hasta la compra de otra nave situada en la calle Ramón Turró. Pedro Torres, director comercial y gerente de SEUR en Valencia, fue el primer gerente de la nueva sociedad que se constituyó, SEUR Barcelona, con un capital aproximado de unos veinte millones de pesetas y compartiendo el mismo accionariado de SEUR España¹⁸.

Propietarios de las delegaciones de Huelva, Cádiz, Murcia y Canarias, entre otras, durante la IV Convención de propietarios celebrada en Barcelona en 1984



El resultado final de este acontecimiento que conmocionó a la organización fue doble. La escisión de una delegación tan potente como Barcelona fue traumática desde el punto de vista humano, pero SEUR se mantuvo a flote apoyándose en los valores que la habían consolidado como una gran empresa: solidaridad entre los socios, esfuerzo y compromiso con el cliente. La unión hizo la fuerza.

SEUR Barcelona funcionó durante algún tiempo como una sociedad participada por todos los socios de la Red. No obstante, el hecho de que no existiera un solo propietario complicaba la gestión de una plaza de tal enver-

gadura. A comienzos de los años noventa se gestó, además, un fuerte movimiento sindical al que la empresa no estaba acostumbrada. El origen del problema habría que buscarlo en las concesiones sindicales otorgadas por los gerentes de SEUR en Barcelona para garantizar la paz social. Sin embargo, esas propias cesiones provocaron la inviabilidad económica de la empresa. En efecto, los trabajadores autónomos de Barcelona, de forma colectiva, empezaron a demandar una relación laboral con la empresa. Ello implicaba no solo la obligatoriedad de abonarles un salario, sino también de asumir, de forma retroactiva, las cuotas correspondientes de la Seguridad Social¹⁹. Como consecuencia, SEUR Barcelona llegó a acumular unas abultadas pérdidas anuales. Además, las demandas se iban extendiendo a otras delegaciones complicando aún más el conflicto.

De izquierda a derecha: Pedro Cortés, Justo Yúfera, Pepe Fuentes y Fernando Rodríguez Sousa

Daniel Fernández De Lis, director de la Asesoría Jurídica de SEUR, y Fernando Rodríguez Sousa vivieron muy de cerca el conflicto jurídico que desencadenaron

los autónomos. Juntos emprendieron conversaciones con varios grupos parlamentarios para conseguir una reforma del Estatuto de los Trabajadores. En 1994, como resultado de una enmienda presentada en el Senado por Convergencia y Unió, se añadió una nueva letra, la g, en el artículo 1.3 del Estatuto de los Trabajadores por la que quedaban excluidos del ámbito laboral todas aquellas personas que prestasen un servicio de transporte al amparo de autorizaciones administrativas y que tuvieran un vehículo de su propiedad. Esta sentencia quedó refrendada de modo definitivo dos años más tarde por el Tribunal Supremo, al establecer que todos los transportistas que requisieran una autorización administrativa para operar, independientemente de cualquier eventualidad, estarían excluidos del Estatuto de los Trabajadores²⁰.

Una vez atajados los problemas jurídicos, SEUR delegó en Javier Fernández Salgueiro, socio de Valladolid, la puesta en orden de la maraña en que se había convertido la delegación de Barcelona. La primera y más importante medida que se adoptó fue la división de Barcelona en varias delegaciones comarcales para poder simplificar su operativa. En 1998, SEUR Barcelona quedó finalmente escindida en cinco delegaciones jurídicamente independientes, Barcelona, Baix Llobregat, Granollers, Vallés Occidental y Badalona, que fueron paulatinamente adquiridas por otros socios de la Red.

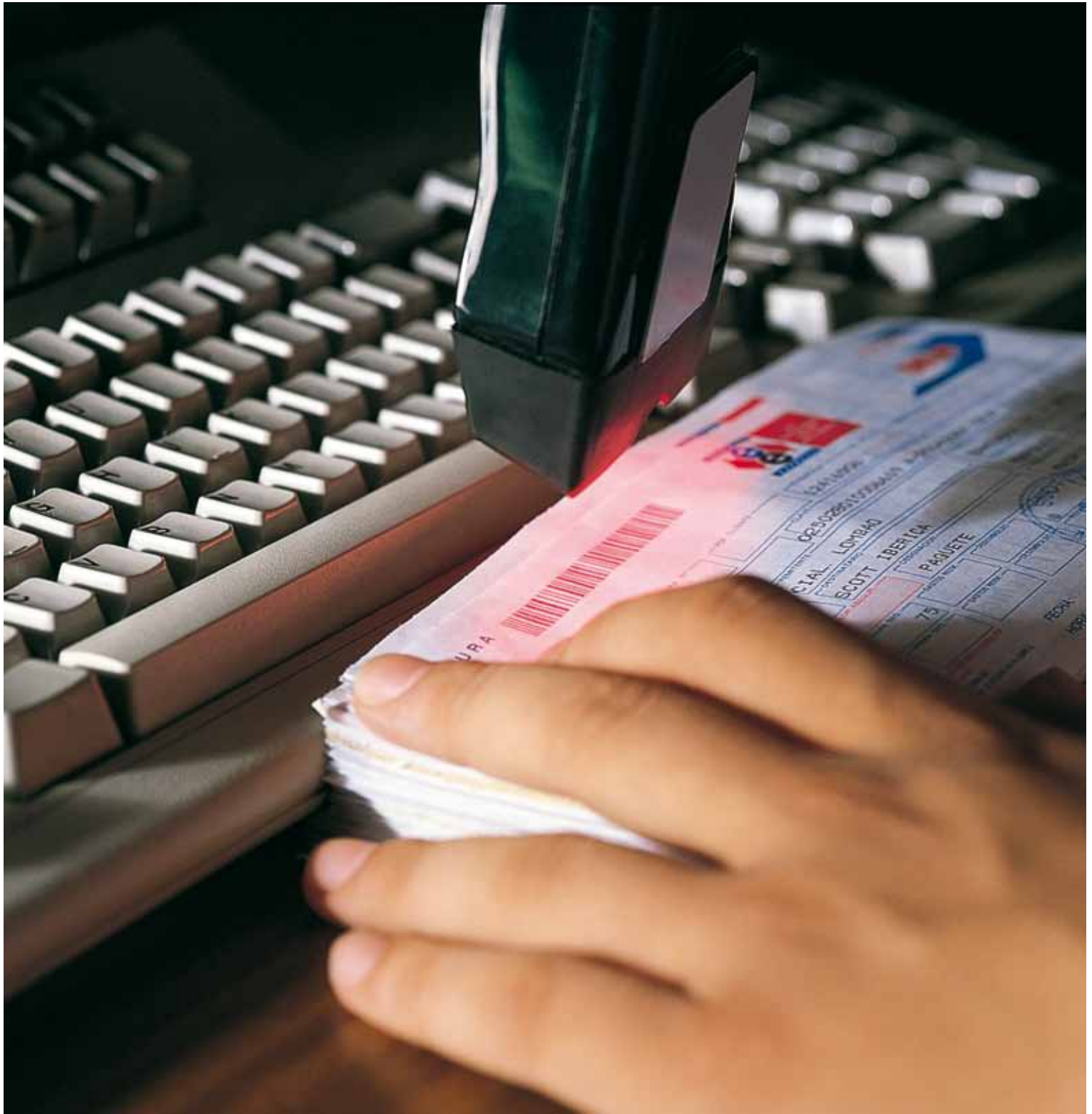
4. La dimensión internacional

Uno de los capítulos destacados y pendientes de SEUR desde su fundación era la ampliación de su dimensión internacional. La incursión más importante de la empresa en el exterior se había realizado en Portugal, país que por su situación geográfica se consideró siempre, y aún hoy lo es, parte del negocio español. En efecto, cuando se creó la Red de SEUR, la empresa asignó la actividad en Portugal a los hermanos Cortés, incluyéndose así el mercado luso como una delegación más de

SEUR. Rafael y Pedro Cortés simultanearon durante ocho o nueve años la propiedad de la delegación de Valencia con el negocio en Portugal, pero la gestión de la plaza lusa les resultó difícil y terminaron vendiéndola tras dividirla en dos mitades: el norte lo adquirieron los socios de La Coruña, Guillermo Mayo y Teresa Debelius, y el sur un grupo de cuatro propietarios formado por Roberto Ayuso, de Mallorca, Alberto Puente, de Asturias, Javier Velayos, de San Sebastián y Jesús Bravo, de Granada. El negocio en Portugal ha sido especialmente fecundo para SEUR, tanto por el intenso movimiento de mercancías como porque las que allí se mueven, al menos en la mitad norte, son, por término medio, de mayor volumen que la que se desplazan en Galicia.

Más allá de la expansión hacia Portugal la presencia internacional de SEUR siempre había sido pequeña y se había ejercido a través de la franquicia de Madrid. Fue la delegación de la capital la que creó a principio de los años ochenta SEUR Internacional, participada al 50 por ciento por Justo Yúfera y los hermanos Vilaplana, agentes europeos de la canadiense Purolator Courier a través de su filial Executive Air Express²¹. SEUR Internacional tenía cedido y explotaba todo el negocio internacional en la provincia de Madrid, así como el tránsito y trasbordo de las expediciones exteriores procedentes de otras plazas. También era la encargada de negociar todos los acuerdos con socios o corresponsales internacionales. En 1987 Purolator puso en marcha una alianza estratégica con la norteamericana Airbone Express²². De este modo, SEUR Internacional cambió de operador y comenzó a enviar todas sus expediciones exteriores a través de la red de Airbone, salvo las dirigidas a Portugal.

Los albaranes electrónicos, prueba del continuo proceso de modernización de SEUR, se implantaron en la década de los años noventa





Como ha indicado Fernando Rodríguez Sousa, aunque en SEUR nunca existió una estrategia escrita y aprobada por el Consejo para buscar un socio internacional, desde los años noventa la empresa tenía la voluntad y el deseo de vincularse a alguno de los grandes operadores mundiales sin perder la independencia económica o jurídica, pero cediendo incluso alguna participación accionarial en el negocio. En 1994, Justo Yúfera, que tenía problemas financieros en la delegación de Madrid, decidió vender SEUR Internacional a sus socios para así sanear sus cuentas²³. De este modo, SEUR España se hizo con el 100 por cien de SEUR Internacional y aceleró su actividad en el negocio exterior, que hasta entonces había estado limitada por la propiedad en exclusiva de Yúfera.

Con las nuevas perspectivas SEUR redobló los esfuerzos, que ya había iniciado antes, para ampliar sus horizontes en el exterior: se trataba, en concreto, de buscar un socio, entre compañías integradoras, que le permitiera acometer inversiones globales en los ámbitos de

tecnología, logística y expansión internacional. Con UPS, por ejemplo, se había negociado en 1991 durante más de seis meses cuando la multinacional norteamericana llevaba ya dos años en España y acababa de comprar Cualladó. Con DHL se mantuvieron dos negociaciones en diferentes etapas, una primera con la filial española y, años después, con DHL Europa. Igualmente hubo negociaciones con FedEx Europa y también con TNT España. A pesar de las numerosas gestiones, todos los intentos de negociación de SEUR fracasaron, entre otros motivos, por las dificultades operativas para realizar una alianza estratégica con la empresa española.

Portugal, con sus delegaciones actuales de Lisboa, Santarém, Oporto, Coimbra, Leiria, Faro, Evora y Guarda, forman parte de la Red de SEUR



Una alianza suponía la participación del socio extranjero en el capital de todos los socios españoles, cosa difícil de lograr en una realidad tan compleja como SEUR, que estaba formada por más de ochenta empresas jurídicamente independientes. Solo la valoración económica de todas esas sociedades resultaba, en sí misma, una operación de extraordinaria dificultad. Tal y como se verá en el próximo capítulo, hasta el año 2004 no se materializó la entrada de un socio internacional en el accionariado de SEUR, pero el mero hecho de plantearlo, y las dificultades

Del apretón de manos con el que se cerraba la adquisición de las delegaciones en los inicios de SEUR se pasó a una forma jurídica que regulase las relaciones entre todos los propietarios

Documento del registro de la propiedad de la marca SEUR, 1994

Registro de la Propiedad Industrial

SOLICITUD DE CERTIFICACION
SIGNOS DISTINTIVOS

1. IDENTIFICACION
a. PABLO GONZALEZ GONZALEZ
b. Agente de la Propiedad Industrial en representación de: DON JUSTO YUFERA CERDAN
c. con domicilio en MADRID. d. Alberto Alcocer. 26
SOLICITA: Que por el Registro de la Propiedad Industrial se expida certificación de los particulares que seguidamente se reseñan en relación con: MODALIDAD: MARCA
NÚMERO: 1.133.047/3

2. DATOS REGISTRABLES
a. DENOMINACION: SEUR SERVICIO URGENTE DE TRANSPORTES
b. TITULAR: DON JUSTO YUFERA CERDAN
c. SOLICITADO en el Registro el día: 24-1-1996
d. CONCEDIDO por Resolución de fecha: 16-9-1997
e. DENEGADO por
f. CADUCADO por Resolución de fecha
g. ANULADO por Resolución de fecha
h. FICHA DE PRIORIDAD
i. Patente en el Branch Office
j. Patente en la Propiedad Industrial de fecha
k. Patente en el Branch Office
l. Patente en la Propiedad Industrial de fecha
m. Patente en el Branch Office
n. Patente en la Propiedad Industrial de fecha

3. PRODUCTOS, SERVICIOS O ACTIVIDADES
Servicios de transporte, almacenaje y distribución de toda clase de mercancías. Como derivada de la Marca Nº 944.999.

4. OTROS PARTICULARES

5. LUGAR Y FECHA: Madrid, 11 de octubre de 1994

6. FIRMA: [Firma]

7. CERTIFICACION
D^a ASUNCION MARTINEZ VALBUENA, JEFE DEL SERVICIO DE ACTUACIONES ADJAS. DEL OFIC. DE SIGNOS DISTINTIVOS DE LA OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS.
CERTIFICO: Que consultados los datos que obran en los Archivos y Libros Oficiales de esta Oficina, he hallado exactamente coincidentes con los particulares que figuran arriba reseñados relativos a la Marca N^o 1.133.047. En el día de la fecha de esta certificación se encuentra en vigor.
Y para que conste, expido la presente certificación en Madrid a 14 de [Firma] de 1994.

8. INSTRUCCIONES PARA CUMPLIMENTAR LOS IMPRESOS AL GORRO DEL TERCER EJEMPLAR

que lo impidieron, manifestaron la necesidad de buscar una fórmula jurídica que simplificara y modernizara la estructura de la sociedad.

5. El nacimiento de las franquicias

Con la creación de SEUR España, la Red dio un paso de gigante hacia la ordenación jurídica del negocio. Contaba ya con una estructura central que gestionaba todos los servicios comunes y servía de lazo jurídico para todas las delegaciones, que continuaban operando de forma independiente y bajo una marca común. A mediados de los años noventa, se puso orden también en la propiedad de la marca y el conjunto de propietarios de la empresa se la compró a Justo Yúfera²⁴.

El último paso para dar forma jurídica a la Red fue regular adecuadamente la relación entre las delegaciones, que hasta entonces quedaba establecida según lo



Flota de vehículos de reparto de la compañía junto a otros coches con el patrocinio de SEUR

dispuesto en los Estatutos de la Organización SEUR. Este documento fue el paso intermedio hasta la formalización de los contratos de franquicias. Una comisión formada por directivos de SEUR España, esencialmente Fernando Rodríguez Sousa y Daniel Fernández De Lis, y por un grupo de profesionales que incluía a varios propietarios y a segundas generaciones, estimó que la forma más conveniente de dar forma jurídica a las relaciones entre las plazas era el contrato de franquicia²⁵. Esta solución ofrecía un menor riesgo, una mayor solidez y garantías de futuro²⁶. SEUR España, S.A. era ya la propietaria de la marca y, actuando como franquiciadora, cedía su uso al resto de delegaciones ya denominadas franquicias.

El primer contrato de franquicia se firmó el 1 de enero de 1997 por un plazo de cinco años. Sus principales disposiciones buscaban proteger la marca SEUR y separarla de todas aquellas contingencias que surgieran en plazas concretas. Se trataba, en última instancia, de

desvincular la marca entre franquiciador y franquiciados, obligando a estos últimos a eliminar de su denominación social el nombre de SEUR.

Así, a comienzos de 1997, la organización culminó un largo proceso para conseguir una adecuada forma jurídica que regulase la relación entre todos los delegados y el uso de la marca. Lo que durante muchos años había funcionado mediante acuerdos informales, ya ofrecía una presentación más formal. Era el vestido jurídico necesario para afrontar los avatares que la organización vivió con el cambio de siglo.

NOTAS

- 1 "Por las rutas del noroeste. El País Vasco", en *La revista de SEUR*, n.º 3, junio de 1983, p. 11.
- 2 SEUR España, S.A. se constituyó formalmente, por tiempo indefinido, el día 21 de diciembre de 1984. Su domicilio social se instaló en Madrid, Ctra. de Vallecas-Villaverde, Km. 2.
- 3 Estatutos de la Organización SEUR (1987).

- 4 Entrevista a Carlos Sanza (3 de marzo de 2011).
- 5 Reglamento del Consejo de Administración de SEUR S.A. (septiembre de 2004).
- 6 Estatutos Sociales de SEUR, S.A. (enero de 2002) y Reglamento de la Junta General de Accionistas de SEUR, S.A. (mayo de 2005).
- 7 Inversora SEUR nació con un capital aproximado de ciento cincuenta millones de pesetas. Acta del Consejo de Administración de SEUR España, 6 de noviembre de 1986.
- 8 En el 2004, el grupo Celesio compró SEUR Pharma con el objetivo de completar su red de soluciones para la industria farmacéutica en el sur de Europa bajo la marca Movianto. A día de hoy el grupo Movianto está presente en diez países europeos. En julio de 2007, Seur Pharma pasa a denominarse Movianto España.
- 9 Entrevista a Fernando Madrigal (24 de febrero de 2011).
- 10 Entrevista a Alberto Puente (25 de marzo de 2011).
- 11 Inicialmente la marca SEUR fue registrada a nombre de Justo Yúfera al no existir una organización centralizada que asumiera tal función. Su uso era cedido gratuitamente al resto de delegaciones de tal modo que todos se sentían parte del proyecto común. La propiedad de la marca se mantuvo así hasta 1995, en que fue adquirida por SEUR España.
- 12 Acta del Consejo de Administración de SEUR España, 5 de marzo de 1985.
- 13 Acta del Consejo de Administración de SEUR España, 11 de junio de 1985.
- 14 Acta del Consejo de Administración de SEUR España, 16 de diciembre de 1987.
- 15 Acta del Consejo de Administración de SEUR España, 6 de diciembre de 1985. Entrevista a Ramón Mayo (21 de octubre de 2010).
- 16 Entrevista a Manuel Valle (10 de marzo de 2011).
- 17 *La revista de SEUR* publicó cifras de movimiento de paquetes hasta el mes de marzo de 1984. A partir de este momento los *rankings* solo reflejaron las posiciones que ocupaba cada una de las delegaciones.
- 18 Acta del Consejo de Administración de SEUR España, 5 de febrero de 1986.
- 19 El origen del problema estribaba en una sentencia del Tribunal Supremo, de 26 de febrero de 1986, que afirmaba la existencia de contrato de trabajo y, por ende, de una relación laboral, en el caso de los motociclistas que, en vehículos de su propiedad, realizaran el transporte de pequeños paquetes y mensajes por encargo de una empresa de transporte urgente.
- 20 Como resumen de los cambios jurídicos y laborales en materia de transporte puede verse Luján Alcaraz (2009).
- 21 “Servicio Internacional”, en *La revista de SEUR*, n.º 0, febrero de 1983, p. 4 y “El Patito feo”, en *La revista de SEUR*, n.º 8, diciembre de 1983, pp. 18-20. Entrevista a Ramón Mayo (21 de octubre de 2010).
- 22 Airbone Express era una empresa nacida en 1946 en California para transportar flores desde Hawái al resto de Estados Unidos y que, con el tiempo, se convirtió en uno de los gigantes del transporte urgente en Estados Unidos. Fue adquirida por DHL en 2003. Un resumen de la historia de Airbone se ofrece en <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Airborne-Freight-Corporation-company-History.html>, aunque esta página no tiene actualizados los datos más recientes ni el final de la historia de la compañía. Para la historia de Purolator pueden consultarse las referencias de su página web en http://www.purolator.com/media/corporate/corporate_history.html (Última consulta: diciembre de 2011).
- 23 El precio se fijó en 650 millones de pesetas. Acta del Consejo de Administración de SEUR España, S.A., 24 de enero de 1995.
- 24 Acta del Consejo de Administración de SEUR España, 18 de mayo de 1995.
- 25 Entrevista a Daniel Fernández De Lis (14 de abril de 2011).
- 26 Acta del Consejo de Administración de SEUR España, 24 de septiembre de 1996.

2000

2012



Capítulo cuarto

La puesta en valor de SEUR

2000-2012

El futuro está oculto detrás de los hombres que lo hacen.

Anatole France

El inicio del siglo XXI coincidió en España con una etapa económica de expansión que había arrancado hacia 1995, una vez superadas las dificultades de la corta crisis de 1992, y que se extendió hasta 2008. Durante esos años de bonanza, los de mayor crecimiento desde que se estrenó la democracia, el producto interior bruto del país mantuvo un incremento anual medio del 3,5 por ciento¹. La entrada en vigor del euro y el mantenimiento de los tipos de interés a tasas muy bajas constituyeron dos de los pilares que impulsaron la actividad económica sustentada por un intenso ciclo de inversión. En 2008 la coyuntura económica sufrió un dramático giro para los países desarrollados de Occidente. La crisis financiera internacional se originó en Estados Unidos pero enseguida se expandió por toda Europa. En el viejo continente hay que añadir, según los países, ingredientes propios. En el caso español la crisis se desencadenó vinculada al sector inmobiliario y de la construcción y con unas tasas de desempleo que han superado en los últimos años la media europea.

El 1 de enero de 2002 el euro entró en vigor en los quince países de la Unión Europea que adoptaron esta moneda. Símbolo de la moneda europea delante de la sede del Banco Europeo en Frankfurt

Para SEUR los primeros años de este siglo han sido de gran intensidad y han estado jalonados por acontecimientos que han variado incluso la naturaleza de la empresa. En este capítulo analizamos tres de los principales hitos históricos vividos por el referente del transporte urgente en España que nos permiten dibujar su trayectoria hasta la actualidad. En orden cronológico destaca, en primer lugar, el intento fallido de compra de SEUR que se inició en el año 2000 y fue abortado dos años después. Esta operación frustrada, que tuvo como protagonista a la sociedad de capital-riesgo Vista Capital, supuso la puesta en valor de SEUR y la toma de conciencia de lo que habían logrado en los veinte años anteriores aquellos emprendedores y sus pequeñas empresas familiares de carácter local. Como segundo hito histórico cabría señalar la reordenación jurídica de la sociedad, que en 2001 cambió su denominación social de SEUR España por la de SEUR S.A., modificó en 2003 la relación de los contratos de franquicia firmados en 1997 con sus socios, reorganizó su estructura interna y dotó de entidad jurídica propia, a través de la creación de Fundación SEUR, a la intensa actividad social corporativa que la empresa venía realizando desde antaño.

En tercer lugar, y con un peso difícil de exagerar, destaca en 2004 la entrada en SEUR de GeoPost, filial de



Logotipos de GeoPost, empresa filial de la francesa La Poste y socio internacional de SEUR, y DPD, la marca comercial con la que opera



transporte urgente de La Poste francesa². GeoPost se ha convertido para SEUR en un socio industrial con vocación de permanencia y de continuidad que ha dado respuesta al histórico problema de cobertura internacional que había padecido la empresa española. El acuerdo con GeoPost ha permitido a SEUR utilizar la consolidada red exterior de su socio francés y, al mismo tiempo, solucionar la dificultad añadida que planteaba un grupo de propietarios que quería abandonar la empresa. GeoPost compró, en ocho años, diecinueve de las sociedades locales que constituían SEUR y permitió así sustituir a quienes deseaban salir por un socio transportista con visión de largo plazo. La filial de La Poste trasladó a SEUR la filosofía sobre la compra de empresas extranjeras que venía practicando desde mediados de los años noventa: la adquisición suponía el respeto al pasado empresarial de SEUR, a la marca como activo de significado valor y validaba, además, la confianza en el equipo español que gestionaba la empresa. Es importante destacar que, durante toda esta etapa de cierta incertidumbre sobre la propiedad de la empresa, las decisiones que afectaron al negocio con-

tinuaron obteniendo una aprobación unánime por parte de los socios. En este sentido, puede decirse que SEUR tuvo la enorme habilidad de restringir las controversias al terreno de la propiedad y de la definición societaria de la compañía, sin permitir que perturbaran la consolidación del negocio o su crecimiento.

1. La puesta en valor de SEUR

En el año 2000, SEUR era una empresa madura y de trayectoria consolidada. Contaba con 83 franquicias distribuidas en 220 poblaciones, sumaba un total de 330 puntos de venta y superaba los 7.000 trabajadores. El grupo había facturado en aquel ejercicio 391,32 millones de euros y preveía unos ingresos de 438 millones de euros para 2001. Se acababa de inaugurar el Centro Logístico de Getafe, destinado a procesar las mercancías que cruzaban la Península y cuyas características constituían un excelente reflejo de la expansión vivida por la empresa: una inmensa nave dotada con 48 muelles de descarga y más de 7 kilómetros de cinta transportadora capaces de procesar 14.000 paquetes a la hora³.

Como se anotó en el capítulo anterior, la empresa llevaba varios años buscando alianzas que le permitieran un mayor crecimiento y presencia internacional y, a pesar de los numerosos esfuerzos, no se había alcanzado ningún resultado significativo. Los fracasos en las diferentes negociaciones provocaron un notable cansancio en los propietarios de SEUR, y comenzó a extenderse



entre muchos de ellos la idea de vender el negocio. La perspectiva de conseguir una fuerte ganancia con la venta constituía un incentivo para unos empresarios que habían comenzado sin nada y que habían afrontado unas largas y duras vidas laborales. Algunos carecían, además, de posibilidad de sucesión dentro de la familia lo cual sumaba otro aliciente para la venta. En el caso de los que pensaban permanecer, la entrada de un gran socio exterior suponía una simplificación de la estructura de la sociedad y, con ella, la posibilidad de agilizar la toma de decisiones en ámbitos decisivos y deseados, como la inversión en logística y nuevas tecnologías. Desde el punto de vista de la coyuntura económica también el momento, las puertas del año 2000, parecía óptimo para la venta.

Fue precisamente en aquel momento cuando la sociedad de capital riesgo Vista Capital, participada entonces al 50 por ciento por el Banco Santander y el Royal

Bank of Scotland, se interesó por SEUR. No era el primer negocio de paquetería que atraía a la empresa del Santander que, a mediados de aquel año, había adquirido Servipack, una pequeña compañía del sector que facturaba en torno a ochenta millones de euros⁴. Las sinergias en el caso de una posible compra de SEUR eran evidentes. En SEUR, la mayoría de los propietarios recibió la noticia de la posible compra con alegría. Ramón Mayo, entonces vicepresidente ejecutivo de la sociedad, se encargó de tantear a los franquiciados y tan solo un pequeño grupo, alrededor del 10 por ciento de los socios, se mostró inicialmente reacio a la venta⁵. Ese 10 por ciento coincidía mayoritariamente con socios de franquicias de tamaño pequeño que, en caso de venta, tampoco obtendrían una cuantía capaz de hacerles desear a toda costa su retirada del negocio⁶. A ellos se les ofreció la permanencia en la nueva estructura societaria estudiando un contrato de franquicia adecuado a la futura situación.

Aunque las negociaciones entre el fondo de capital riesgo del Banco Santander y SEUR se iniciaron con la aprobación de la mayoría de los propietarios resultaron más arduas y complejas de lo esperado. La noticia de la compra de SEUR por parte de Vista Capital saltó a la prensa en el verano de 2001⁷. Se anunciaba, en concreto, la firma de una carta de intenciones de compra

Vista exterior e interior del Centro de Logística de Getafe inaugurado en el año 2001

que daba paso al necesario proceso de análisis de SEUR para consumir la operación. El desembolso de Vista Capital se cifraba en seiscientos millones de euros a la espera de ratificar la cantidad tras auditar a la empresa paquetera. El preacuerdo preveía una entrada paulatina del nuevo socio: Vista Capital pagaría a la firma del acuerdo cerca del 30 por ciento del precio fijado, los propietarios de SEUR seguirían dos o tres años al frente de la gestión y el resto del pago quedaría supeditado a los resultados que se obtuvieran en ese ínterin⁸.

A pesar de los esfuerzos y del tiempo empleado en la negociación, la operación de compra de SEUR se abortó en la primavera de 2002. La compleja estructura societaria de SEUR complicó en exceso el examen de cuentas y posterior fijación del precio de adquisición de cada una de las franquicias que componían la compañía. Tampoco contribuyó al acuerdo el panorama económico internacional, enrarecido por el ataque del terrorismo islámico a las Torres Gemelas en septiembre de 2001. Lo cierto es que Vista Capital hizo una oferta que SEUR no aceptó, porque proponía una rebaja considerable sobre el precio inicial y con muchos cambios sobre la carta de intenciones firmada⁹. La negativa de SEUR a aquella rebaja marcó el fracaso de una operación que se había anunciado como la mayor de capital riesgo realizada en España¹⁰.

La venta fallida de SEUR a Vista Capital abrió para el referente español del servicio urgente un camino sin retorno, puesto que algunos de los propietarios habían puesto ya sus expectativas en la salida de la sociedad y encontraban difícil volver a la situación anterior. Sin embargo, cualquier posibilidad de venta para los socios que lo deseaban parecía irrealizable sin una simplificación jurídica que facilitara futuras negociaciones. De hecho, durante el proceso mantenido con Vista Capital se emprendieron importantes proyectos para reorganizar la estructura de SEUR con vistas a un posterior cambio en el accionariado. Se trataba de hacer un esfuerzo de ajuste y ordenación jurídica para consolidar un proyecto de futuro acorde con todas las

sensibilidades y preferencias de las familias de SEUR. De este esfuerzo, que se tradujo en diversos e importantes hitos jurídicos para la compañía, se ocupa el siguiente apartado.

2. La ordenación jurídica de SEUR y la institucionalización de su actividad filantrópica

Los primeros años del siglo **xxi** fueron los de la definitiva ordenación jurídica de SEUR. En el año 2001 la empresa franquiciadora cambió su denominación social de SEUR España por la de SEUR S.A. Para esta operación se aprovechó la escritura de fusión de tres filiales que existían en aquel momento: Trust Inversiones S.A., una empresa inmobiliaria dedicada a la compra de activos para el negocio, Central de Suministros y Contratos, central de compras del grupo, y Sedil, S.A., una sociedad instrumental de SEUR España dedicada a la compra de franquicias en situación financiera difícil que actuaba como cabecera o *holding* de algunas de ellas. Estas tres sociedades se fusionaron en 2001 con SEUR España y adquirieron en ese mismo año SEUR S.L., empresa cabecera de las franquicias de Canarias propiedad de Manuel Valle. Las cuatro citadas configuraron una nueva realidad jurídica que se registró como SEUR S.A.

Dos años después del nacimiento de SEUR S.A., concretamente el 1 de marzo de 2003, la empresa logró el consenso necesario para firmar un nuevo contrato de franquicia con todas sus delegaciones¹¹. Tras la operación de Vista Capital los socios de SEUR cayeron en la cuenta del valor de sus negocios locales y buscaron su protección mediante este nuevo acuerdo. Era evidente, asimismo, que tarde o temprano algún socio de gran calado arribaría en el negocio y parecía necesario salvaguardar los intereses de quienes decidieran permanecer en la sociedad. En palabras de Manuel Valle, presidente de SEUR desde 2005, todos los que no tenían intención de vender deseaban proteger la propie-



dad de sus franquicias frente a la entrada de un tercero que pudiera hacerse incluso con la mayoría de la empresa¹². El nuevo contrato blindaba, en efecto, a los franquiciados: su duración se alargaba a veinte años con ocho prórrogas de diez años cada una, es decir, un total de cien años. Los nuevos contratos incorporaban, además, una serie de garantías a favor de los franquiciados para que no se les pudiera rescindir su contrato y que, en el supuesto de hacerse, fuera con una indemnización de daños y perjuicios equivalente al valor de la venta. Reforzaban, en conjunto, el resto de las faculta-

des del franquiciado y acentuaban la atípica estructura de SEUR, en la que el franquiciado ha tendido secularmente a potenciar su peso frente al franquiciador.

Aquel mismo año, cuando ya estaban firmados los nuevos contratos de franquicias, se produjo otro intento de compra de la sociedad, esta vez gestionado a través de la norteamericana Merrill Lynch. El fracaso de este segundo intento lanzó a la búsqueda de compradores, por su cuenta, a las franquicias más interesadas en la venta, en especial las franquicias de Madrid y Salamanca. La situación financiera de Madrid había mejorado notablemente tras algunos años, entre 1994 y 1997, de dificultades. Sin embargo, la recuperación financiera no disolvió los conflictos laborales que lastraban a la sociedad y provocaban las quejas continuadas

Manuel Valle, presidente de SEUR
desde 2005



del resto de socios. En 2002 Madrid era la principal franquicia de la Red y sumaba el 25 por ciento de su negocio total. Las huelgas de repartidores y las tensas relaciones entre la patronal y los representantes de los trabajadores eran un acicate más para que Justo Yúfera, su hija Leonor y sus nietos, Ignacio y Cristina, desearan la venta de la franquicia. La venta de Madrid supuso un punto de inflexión en la historia de la sociedad y permitió la entrada de GeoPost tal como se relata en el próximo apartado.

No podría cerrarse este repaso a la ordenación jurídica de la empresa sin hacer referencia a la estructuración e impulso de su actividad filantrópica¹³. Con capital aportado por Justo Yúfera y los directivos de la compañía más las donaciones de las franquicias y el apoyo del equipo humano de la Red, en el año 2004 la empresa creó Fundación SEUR, que preside Ramón Mayo. La Fundación materializa el compromiso de la empresa hacia la sociedad canalizando todas sus actuaciones en el ámbito de la acción social. La misión de la Fundación se centra en facilitar a entidades sin ánimo de lucro el acceso a servicios logísticos de calidad para hacer llegar materiales necesarios en la realización de

proyectos de acción social, tanto en situaciones cotidianas como de emergencia. Se trata, en definitiva, de poner al servicio de la sociedad, y especialmente de sus colectivos más vulnerables, el mayor valor de SEUR: su experiencia logística. Fundación SEUR organiza acciones propias y colabora con diferentes ONGs y otras entidades sin ánimo de lucro, proporcionando su experiencia en el campo logístico y el transporte urgente de mercancías. Todas las acciones emprendidas desde la fundación reflejan el compromiso social de la empresa, y cuentan con la participación activa de la red de delegaciones de la compañía en España y Portugal a través del voluntariado corporativo.

Fundación SEUR se creó en 2004 para canalizar toda la actividad social corporativa de la empresa. En la imagen, camión de la caravana solidaria al Sáhara organizado por Fundación SEUR

Ramón Mayo, presidente
de Fundación SEUR



La Fundación nació con el deseo de convertirse en referente de logística solidaria en España y Portugal y ha adoptado como valores el compromiso, la capacidad de reacción, la eficiencia, la proximidad y la iniciativa. Entre las líneas o programas de actuación de la fundación destaca, en primer lugar, la ayuda a la infancia más desfavorecida. En este ámbito, Fundación SEUR ha realizado los más variados proyectos, que abarcan desde programas de respiro familiar para niños con minusvalía, a centros de acogida y proyectos de educación para la infancia en el Tercer Mundo. Cabe subrayar también la línea de trabajo por la que la fundación aporta su experiencia logística en situaciones de necesidad. La

recogida y distribución de material escolar y el mantenimiento de almacenes que reciben productos para su distribución a zonas desfavorecidas se cuentan entre sus principales proyectos. La actividad que despliega la fundación es ciertamente llamativa por el amplio abanico de acciones y su volumen. En los últimos meses de 2011 el Acta del Patronato anotaba, entre otras muchas, el envío de ayuda humanitaria a Ghana y a los países del cuerno de África: Somalia, Yibuti, Eritrea y Etiopía. En concreto, los datos ofrecidos por la fundación indican más de 30 proyectos realizados, centrados fundamentalmente en la infancia, con 41.000 menores beneficiados de forma directa y cerca de 75.000 de forma indirecta. La implantación en España afecta a catorce Comunidades Autónomas y fuera de nuestras fronteras a varios países del Tercer Mundo.

De este modo, a través de su fundación, SEUR ha plasmado su deseo de contribuir a la mejora de la sociedad haciendo de la empresa no solo un referente en el negocio del transporte urgente, sino un modelo en la forma de desarrollar la responsabilidad social corporativa.

3. La venta de Madrid y la entrada de GeoPost

En el año 2003, cuando SEUR había perfilado ya su definición jurídica, la casualidad quiso que coincidieran en el tiempo dos acontecimientos que marcaron de manera indeleble la historia de la empresa. En primer lugar, DHL compró la red mundial de Airborne, lo cual forzaba a SEUR a utilizar la citada red, ahora en manos de un competidor, o bien la dejaba sin corresponsales internacionales en caso de renunciar a trabajar en ella. Esta tesitura acentuó el deseo de un socio internacional que facilitara una red alternativa.

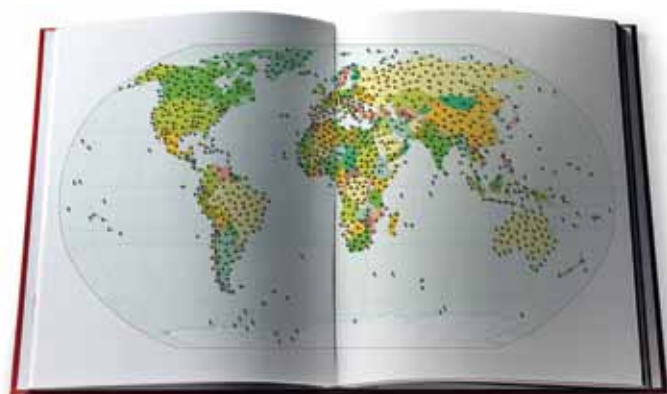
El segundo acontecimiento afectaba a GeoPost, la filial de La Poste francesa que concentra a todas las empresas de transporte urgente del grupo. GeoPost acababa

de romper su alianza con la española Correos dejando a la empresa francesa sin presencia en España¹⁴. En efecto, en 1999 La Poste había firmado un acuerdo con el grupo Correos para compartir al 50 por ciento la propiedad de la empresa Chronopost. Ello permitía a los franceses trabajar en España de la mano de un operador histórico como Correos, y para Correos suponía la oportunidad de dar el salto al transporte urgente. En 2001, un nuevo acuerdo permitía a Correos hacerse tanto con la mayoría accionarial como con la gestión y dirección de Chronopost, que poco tiempo después cambió su nombre por el actual Chronoexpres¹⁵. Sin embargo, los problemas no tardaron en aparecer: Chronoexpres comenzó a tener pérdidas espectaculares y sus propietarios no compartían la orientación estratégica del negocio, como se puso de manifiesto en el desacuerdo sobre la compra de Servipack por parte de Correos a Vista Capital en el verano de 2002. Las desavenencias hicieron que GeoPost se retirara definitivamente de Chronoexpres al año siguiente.

La cuestión es que, por unas razones y por otras, en el año 2003 GeoPost buscaba socio en España y SEUR, por su parte, necesitaba un socio extranjero que le asegurara el acceso a una red internacional alternativa a la que siempre había utilizado y ahora se encontraba en manos de la competencia. Para colmo de bienes, GeoPost tenía por entonces un acuerdo con FedEx que hacía especialmente atractiva su red internacional. La relación entre las dos empresas, que tenían una clara coincidencia de intereses cruzados, se estableció a través de un amigo alemán de Justo Yúfera que, en el verano de 2003, informó a GeoPost sobre el posible interés de SEUR por el socio francés como aliado internacional, así como sobre el deseo de Yúfera de vender la franquicia de Madrid. Inmediatamente comenzaron las negociaciones con la empresa francesa.

El acuerdo más fácil y rápido de consumar fue la entrada de GeoPost como socio internacional de SEUR. El 21 de enero de 2004 se presentó a los propietarios la propuesta de una alianza estratégica con el socio fran-

cés que incluía, como futura posibilidad, la entrada de GeoPost en el accionariado de SEUR Internacional¹⁶. GeoPost tenía una carta de presentación impecable: en 2002 había alcanzado un 8,5 por ciento de la cuota de mercado en Europa, lo que la situaba en el tercer lugar solo superado por Deutsche Post/DHL, que lideraba el mercado con un 21 por ciento, y TNT con un 9,5 por ciento de cuota. Era en aquel momento el número uno del transporte urgente francés, el número dos en Suiza, Portugal e Irlanda y el cuarto operador en Reino Unido. El grupo GeoPost entregaba más de 370 millones de paquetes al año, contaba con 18.500 empleados, más de 750 agencias y almacenes, y una facturación que, sin incluir la refacturación entre empresas, superaba los 2.000 millones de euros. Como expuso Ramón Mayo a sus socios, tanto GeoPost como SEUR habían quedado libres de sus respectivos compromisos contractuales con terceros justo en aquel momento y, por consiguiente, se podía establecer un calendario para la alianza que estaría marcado por tres etapas: en primer lugar, a partir del 2 de febrero de 2004 SEUR canalizaría todos sus envíos *courier* de exportación a los cinco continentes a través de la red de GeoPost y FedEx. En segundo lugar, durante el primer semestre de 2004, SEUR entregaría paulatinamente sus exportaciones por carretera dirigidas a Europa a la Red GeoPost, una vez se perfeccionara la integración informática necesaria. Por su parte, GeoPost comenzaría a entregar a la Red SEUR un porcentaje de sus envíos *courier* para su distribución en España. Por último, en julio de 2004 la integración quedaría consumada: SEUR España y Portugal harían todos sus envíos internacionales a través de la Red GeoPost; al mismo tiempo, todos los envíos de GeoPost con destino a España serían entregados por SEUR y el tráfico *courier* y de carretera con origen en Portugal y destino en España lo realizaría SEUR. Poco tiempo después, y tal como se había acordado, SEUR S.A. vendió el 40 por ciento de SEUR Internacional Express S.A. a GeoPost. El nuevo Consejo de Administración de la sociedad pasó a tener cinco miembros, tres de SEUR, S.A. y dos de GeoPost. Como complemento a estos acuerdos



SEUR S.A. traspasó a la empresa alemana Celesio A.G. el 75 por ciento del capital de SEUR Pharma S.A., incluyendo en esta transacción una opción de compra sobre el 25 por ciento restante. Esta operación, que había comenzado a gestarse a principios del año 2004, permitía, a un mismo tiempo, cancelar una unidad de gestión muy compleja por los fuertes cambios legislativos y de competidores que se habían producido en

Publicidad de SEUR "Sólo dinos dónde"
en la que se muestra la cobertura
internacional que ofrece la compañía

este segmento del mercado y ganar algo de liquidez para la compra de la franquicia de Madrid.

Si el acuerdo para el negocio internacional fue sencillo por las evidentes sinergias entre compañías, el asunto de la venta de la franquicia de Madrid resultó mucho más arduo y complejo. Finalmente, el 14 de mayo de 2004 la Junta de Accionistas dio luz verde a la entrada de GeoPost con el voto a favor de dos terceras partes del accionariado y la oposición de un tercio que incluía la delegación de Madrid y un pequeño número de franquicias¹⁷. La oposición de Madrid se explica porque Justo Yúfera había comprometido la venta de su delegación con las sociedades de capital riesgo Bridgepoint y JP Morgan Partners. Sin embargo, la Junta General de Accionistas permitió que SEUR ejerciera el derecho de tanteo que le correspondía contando con GeoPost como socio financiero de la operación. De este modo, el 15 de junio de 2004 SEUR S.A. ejerció el derecho de tanteo mediante una filial inactiva, SEUR Frío. Aquel mismo 15 de junio se formalizó también la entrada de GeoPost en SEUR Frío como propietario del 60 por ciento de su capital social y se nombró el nuevo Consejo de esta empresa con tres representantes de GeoPost. En noviembre se renovó además el Consejo de Administración de SEUR S.A., previa elección de representantes de los socios españoles por votación de sus compañeros. Se ratificó a Ramón Mayo como presidente de la sociedad y a Fernando Rodríguez Sousa, como consejero delegado. Por parte francesa se incorporaron Yves Delmas y Claude Béglé¹⁸.

Los directivos de GeoPost compraron la franquicia de Madrid con la satisfacción de saber que entraban a formar parte de una red estable, con solera y sin aparentes riesgos inmediatos. Sabían que las negociaciones dentro de SEUR siempre serían complejas por su estructura societaria, pero esa complejidad era, al mismo tiempo, seguridad: en efecto, que los franquiciados fueran propietarios minimizaba los riesgos de huida que tanto daño habían hecho a otras empresas del sector. Cabe recordar que Nacex, por ejemplo, se había formado a partir de una escisión de MRW¹⁹.

La compra de Madrid supuso un excelente acuerdo para GeoPost y varió ciertamente la estrategia de la empresa francesa con respecto a la española. GeoPost había iniciado su relación con SEUR bajo el deseo de actuar como socio internacional, adquiriendo incluso una parte de la empresa española que atendía el *courier* exterior. Sin embargo, la propiedad de Madrid, una de las mayores franquicias de SEUR, convertía ahora a la empresa francesa en copropietario del negocio. La ruptura del acuerdo de GeoPost con FedEx en 2006 acentuó aún más la vocación nacional de SEUR y, por tanto, la de GeoPost en España. Aunque el socio extranjero no deseaba de forma inmediata el control de la empresa, sí que percibía los beneficios de adquirir un porcentaje suficiente para mantener una relativa seguridad jurídica. Ciertamente era que no había peligro de *transfuguismo* en SEUR, pero una venta conjunta de varios propietarios a un único comprador podría hacer peligrar su estabilidad. En el año 2008, ese peligro se convirtió en una realidad próxima, como se explica en el próximo apartado, y acentuó para GeoPost la necesidad de convertirse en el mayor propietario de la empresa de paquetería de referencia en España y Portugal.

4. La consolidación de la empresa en torno a GeoPost

La entrada de GeoPost en SEUR marcó el inicio de una nueva etapa para la empresa española de transporte urgente. Aunque son muchos los acontecimientos que han destacado en la vida de la sociedad desde 2004, hay tres que brillan con luz propia. En primer lugar, el proceso de concentración de franquicias que ya se había iniciado antes de la llegada del socio internacional pero que, sin duda, se acentuó más con su presencia. En segundo lugar, la reflexión estratégica que se inició en el momento mismo de la entrada de GeoPost y que propició el relevo en el equipo directivo de la empresa. Por último, el intento de venta conjunta de un grupo de socios en 2008.

El proceso de concentración de franquicias había comenzado antes de la entrada de GeoPost. De hecho, en el año 1990 Manuel Valle había sumado a su delegación tinerfeña la compra de la empresa que operaba en Las Palmas. Sin embargo, podría decirse que la operación de Vista Capital despertó el interés de algunos socios por las operaciones de compra-venta. No es casualidad que muchas de las operaciones se consumaran poco después de fracasar la venta a la sociedad de capital riesgo participada por el Banco Santander. Por ejemplo, de la mano de Julián Recuenco, la franquicia de Málaga, que se había expandido ya en los años noventa mediante la adquisición de Melilla, dio un gran salto adelante en 2003 con la compra de Sevilla. Aquel mismo año, uno de los “grupos fuertes” entre los franquiciados históricos, formado por los dueños de Asturias, San Sebastián, Mallorca y Granada, que ya se habían vinculado entre sí a mediados de los años noventa mediante la adquisición de todas las franquicias de la mitad sur de Portugal, compraron, además, la de Salamanca²⁰. En el año 2003 los propietarios de las franquicias citadas, Alberto Puente, Javier Velayos, Roberto Ayuso y Jesús Bravo, se hicieron con la franquicia de Castellón y un año después con la de Valladolid, esta vez asociados a Manuel Valle. La concentración de franquicias se convirtió así en una tónica general a la que se unió SEUR GeoPost como comprador en solitario con la adquisición, entre otras, de las franquicias de Bilbao, Zaragoza y Soria en 2005, y las de Gerona y Girona en 2006. Por su parte la franquicia de La Coruña, que en tiempos había crecido con la incorporación de la mitad norte de Portugal, protagonizó una nueva ampliación al sumar, también en 2005, la de Santiago de Compostela. En ese mismo año Burgos se puso a la venta y pasó a manos de los propietarios de Vitoria, Logroño, Santander y San Sebastián, así como del expropietario de Bilbao, Pepe Fuentes.

La entrada de GeoPost no solo supuso una intensificación de la concentración de franquicias, con lo que ello implicaba para la simplificación de la gestión de la sociedad, sino que abrió las puertas a una reflexión integral

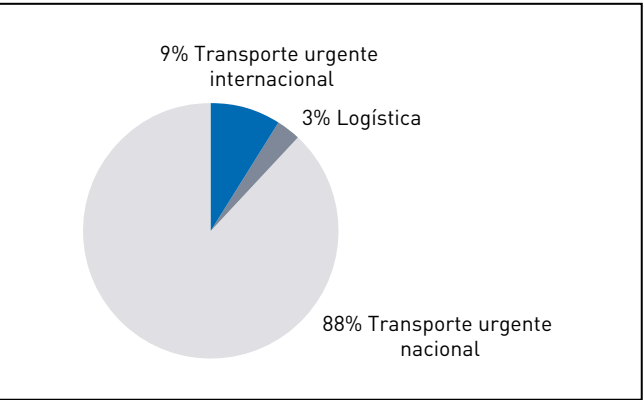
sobre el futuro de SEUR. Entre octubre de 2004 y febrero de 2005 se llevaron a cabo unas jornadas de intensa reflexión, trabajo y consultas con el objetivo de diseñar un plan estratégico para la empresa. La reflexión estratégica pretendía responder a preguntas clave sobre prioridades, posicionamiento, crecimiento y futuro modelo de empresa de SEUR²¹. No se trataba de establecer simplemente un cambio de personas en la dirección de la sociedad, sino que el objetivo era preparar un encargo, un proyecto para que determinadas personas lo pusieran en marcha. Se estableció así un intenso debate cuyo objetivo final fue la redacción de un nuevo reglamento del Consejo de Administración de la sociedad y, posteriormente, un nuevo reglamento de la Junta de Accionistas que permitieran, entre otras cosas, un cambio en la estructura de gobierno. Se trataba de dotar a la compañía de una nueva forma de gobierno que permitiera trabajar de manera más ordenada y lograra la configuración de un gobierno corporativo con mayor eficacia operativa.

El momento parecía especialmente oportuno por los cambios en el entorno competitivo y en el modelo de gobierno de la empresa. La liberalización del sector postal, la disminución de volumen del tráfico ordinario y la búsqueda de rentabilidad con vistas a futuras privatizaciones provocaron, a escala global, que los operadores postales se diversificaran hacia negocios afines y especialmente hacia el transporte urgente²². Las compañías que lideraron este proceso de consolidación en Europa fueron los grandes operadores postales, Deutsche Post (DHL), TPG (TNT) y La Poste (GeoPost), y como grandes integradores actuaron UPS y FedEx. Esta estrategia permitía a los operadores postales internacionales el acceso a nuevos mercados geográficos, aumentando así la competencia con los operadores postales y las compañías de transporte urgente y logística nacionales. Las adquisiciones y alianzas se convirtieron en la fórmula preferida para la expansión de los grandes operadores como UPS o FedEx²³.

Frente a este panorama, SEUR continuaba siendo uno de los principales operadores del mercado español del

transporte urgente, mantenía su elevada rentabilidad y disponía de una eficaz red de operaciones que le permitía competir con éxito. La marca SEUR, por otro lado, seguía presente como referente del sector. El grueso del negocio de la sociedad provenía del transporte urgente, como puede verse en el gráfico 1, y con una elevada concentración en unas pocas franquicias: diez de ellas aportaban el 53 por ciento de las ventas.

Gráfico 1: El negocio de SEUR en 2004



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por SEUR.

El diseño del plan estratégico clarificó y reforzó a la compañía en un momento vital de su trayectoria. Por un lado, supuso la definición de la misión, visión y valores de SEUR. Desde una clara apuesta por la calidad, la innovación y el compromiso de mantenerse cerca de los clientes, la empresa quería trabajar para responder a sus necesidades, adaptándose a los cambios y convirtiéndose en solución integral y de referencia para las necesidades de transporte urgente, nacional e internacional garantizada. Los valores de la compañía se concretaron en seis aspectos fundamentales: afianzar la orientación al cliente, ofrecer el servicio de una empresa multiespecialista, garantizar la calidad del producto y el servicio, innovar y mejorar de forma continua, plasmar la implicación e iniciativa en todos los proyectos y desarrollar el capital humano a través de la formación continua de los empleados.



Los tres campos básicos de actuación en los que desplegó el plan estratégico fueron: Marketing y Ventas, Calidad y Operaciones y el modelo organizativo de la sociedad. Los objetivos trazados en todos ellos suponían una nueva definición de la empresa y una clara apuesta de modernización en su gestión. Vinculado a ellos se produjo, además, un cambio de identidad visual corporativa, que dio como resultado el actual logotipo de la empresa y que supuso un hito importante al sustituir la tradicional flecha que la mayoría de los propietarios consideraban un activo propio y difícil de mejorar.

Para la puesta en marcha del plan estratégico, la sociedad vivió un relevo histórico en su dirección. Aunque

el liderazgo de Ramón Mayo seguía siendo evidente, y también lo era el reconocimiento unánime por su labor como motor y capitán de SEUR durante tantos años, parecía que había llegado la hora del cambio y así lo entendió el propio Ramón Mayo que presentó su dimisión. En 2005 la presidencia de la empresa le fue ofrecida a Manuel Valle, propietario de las franquicias canarias

Julián Recuenco, vicepresidente de
Calidad y Operaciones de SEUR

Fernando Rodríguez Sousa,
vicepresidente de Relaciones
Internacionales de SEUR



de mayor peso, apoyado por dos vicepresidencias para gestionar dos de las áreas funcionales que se habían diseñado en el plan estratégico: Marketing y Ventas, que ocupó Yves Delmas, representante de GeoPost, y Calidad y Operaciones, que asumió Julián Recuenco. El nuevo rumbo se consumó en 2009 con la salida del consejero delegado, Fernando Rodríguez Sousa, otro de los hombres profundamente apreciados en la empresa, que había gestionado SEUR durante veinticinco años claves, había contribuido a su profesionalización y la había elevado a la excelencia en el sector. Rodríguez Sousa pasó a ocupar el cargo de vicepresidente de Relaciones Institucionales, sin presencia en el Comité de gobierno, mientras que Alberto Navarro se sumó al proyecto como nuevo director general. Navarro proce-

día de la vicepresidencia de la consultora A. T. Kearney y aportó un amplio conocimiento del sector. La nueva estructura de SEUR se caracterizó desde el inicio, y por deseo expreso de Manuel Valle, por su carácter colegiado. En concreto Manuel Valle eliminó en la Presidencia cualquier elemento personalista convirtiéndola, sobre todo, en un órgano de gobierno. El nuevo presidente reunía elementos esenciales para encabezar la transición y la puesta en marcha del plan estratégico porque aunaba el consenso de los propietarios: no había estado especialmente cerca de GeoPost durante la compra de Madrid, ni tampoco pertenecía a ninguno de los grupos de propietarios históricos que tenían intereses comunes. Una de sus primeras tareas como presidente consistió, precisamente, en lograr un acuerdo



para regular la salida de los que querían abandonar la empresa y todavía no habían consumado la venta de sus franquicias. El acuerdo se firmó, pero, muy pronto, el Presidente, y todo el Consejo de Administración, tuvo que enfrentarse a uno de los episodios más duros de la historia reciente de la sociedad: el intento de venta conjunta del 52 por ciento del capital de SEUR a un único sujeto jurídico.

La historia fue larga y compleja: un 52 por ciento del accionariado de SEUR liderado por un asesor de Asturias que aconsejaba a numerosas franquicias se puso a la venta. La cuestión era delicada porque los vendedores querían aunar un paquete que les permitiera ofre-



cer la prima de control, la mayoría dentro de la compañía, a quien les adquiriese. Ante esta situación, tanto GeoPost como las franquicias que no se sumaron a la operación desplegaron su actividad para lograr dos objetivos básicos: defender la continuidad del negocio y preservar la mayoría societaria para no perder el control de la empresa.

Publicidad de SEUR que conmemora la victoria de la selección española de baloncesto en el mundial de Japón en 2006

Campaña de comunicación que muestra los diferentes servicios de SEUR



Por aquel entonces GeoPost estaba ofreciendo en la compra de franquicias el precio al que se había pagado en su día la compra de la franquicia de Madrid. Sin embargo, el asesor de las franquicias en venta estaba convencido de que, al haber reunido un porcentaje que suponía la mayoría accionarial, el precio podría estar por encima. En otoño de 2007 se comunicó a SEUR S.A. la intención de venta. La franquiciadora tenía que estudiar la posibilidad de ejercer el derecho de tanteo que supondría una inversión de 564 millones de euros, cantidad que nunca había desembolsado GeoPost en una sola operación. El tiempo jugó entonces de manera decisiva a favor del socio francés. En el año 2008 la crisis económica se hizo ya patente y SEUR, como el resto de empresas del sector, dejó de crecer al ritmo acostumbrado.

GeoPost y el resto de socios que no estaban en la operación, para reforzar su posición y preservar una ne-

gociación ordenada que en ningún caso perjudicara al negocio, firmaron en marzo de 2008 un "Acuerdo para la Gestión Estable de la Red SEUR". Los firmantes, que conformaban el 48 por ciento del accionariado, se comprometieron a participar de forma conjunta en la gestión de la Red y, a cambio, recibían la opción de abandonar el negocio durante los siguientes veinte años, en cualquier momento y con unas condiciones ventajosas asegurándose GeoPost su adquisición. El acuerdo perseguía garantizar la gobernabilidad de la Red a través de una mayoría tranquila que, además, incorporase al modelo la posibilidad de desinversión en determinados casos y cuando se cumplieran las condiciones propuestas.

A pesar del acuerdo, en verano de 2008 los franquiciados agrupados en torno al asesor asturiano, cincuenta y dos del total, comunicaron a SEUR que un fondo británico, Doughty Hanson, deseaba comprar el 52 por

ciento del capital de SEUR que representaban. Sin embargo, la oferta de Doughty Hanson estaba supeditada a cuatro elementos que la descartaban como vinculante: el contrato estaba pendiente de negociación, para ello previamente había que proceder a un detallado proceso de *due diligence* de las franquicias en venta, se precisaba la aprobación del Consejo de Administración y los inversores debían encontrar financiación para la compra.

Con todo, ante semejante noticia las opciones de SEUR S.A. se limitaban a dos: esperar a que se deshiciera la oferta o ejercer el derecho de tanteo que recogía el artículo octavo de los estatutos de la sociedad. En otoño de aquel año, SEUR S.A. se inclinó por esta última opción y presentó una oferta de compra, pero ofreciendo una cantidad inferior a la que esperaban los franquiciados en venta, y asociada, además, a los resultados de los siguientes ejercicios. En ese momento del año ya se había producido la caída de Lehman Brothers y se hacía evidente que nadie pagaría la cantidad que deseaban los socios en venta por el 52 por ciento de SEUR, aunque ello supusiera controlar la sociedad. En la Junta de Accionistas celebrada el 30 de diciembre de 2008 el grupo en venta trató de hacerse con el control de la sociedad pero, a última hora, su supuesta mayoría tampoco se verificó y las franquicias que apoyaban a GeoPost ganaron la votación que les permitía mantener su posición en la sociedad. Aprovechando esa tranquilidad, y dada la gravedad general de la situación económica, GeoPost, que había retirado su oferta de compra antes de aquella Junta, decidió comenzar una adquisición paulatina que le permitiera aunar una mayoría suficiente. En el año 2009 GeoPost adquirió un grupo de franquicias hasta completar la propiedad total de las que recoge el cuadro 20. La adquisición de aquellas franquicias les permitió alcanzar un 39,84 por ciento del capital de SEUR S.A., y con ello, la tranquilidad jurídica tan deseada. Como ya señalamos al inicio del capítulo, quizás el aspecto más destacable de estas complejas negociaciones es que las decisiones del Consejo de Administración que afectaban al negocio si-

guieron obteniendo una aprobación unánime a lo largo de toda la negociación: tanto los que querían irse como los que deseaban la continuidad supieron preservar la buena marcha de la empresa a pesar de los problemas suscitados por la propiedad de SEUR.

Cuadro 20: Franquicias adquiridas por GeoPost

FRANQUICIA	AÑO DE ADQUISICIÓN	VENDEDOR / COMPRADOR
Albacete	2009	Elías García Recuenco / SG
Badalona	2009	Familia Salvador / SG
Baix Llobregat	2006	Javier Fernández / SG
Bilbao	2005	José Fuentes / SG
Cartagena	2009	José Albertos López / G
Córdoba	2009	José Luis Gálvez / G
Gerona	2006	Javier Rasquí / Francisco J. Medrano / SG
Granollers	2006	José Luis Ballvé, SEUR S.A. / SG
Lugo	2009	José Andrés Estévez / G
Madrid	2004	Justo Yúfera / SG
Ourense	2009	Camilo López / G
Palencia	2009	Yolanda Fernández / G
Santander	2007	Francisco Salcedo / SG
Segovia	2009	Camilo López / G
Soria	2005	Familia de la Rosa / SG
Teruel	2009	Aniceto Guillén / G
Vallés Occidental	2009	Clemete Pueyo, Eloy de la Rosa, SEUR S.A. / SG
Zamora	2012	Antonio Civantos / G
Zaragoza	2005	Eloy de la Rosa / SG

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la asesoría jurídica de SEUR.

Compradores: SG (SEUR GeoPost S.L.) y G (GeoPost España Parcel S.A.)

El proceso de clarificación y la compra de franquicias así como la reestructuración interna que siguió a la elaboración del plan estratégico y al intento de

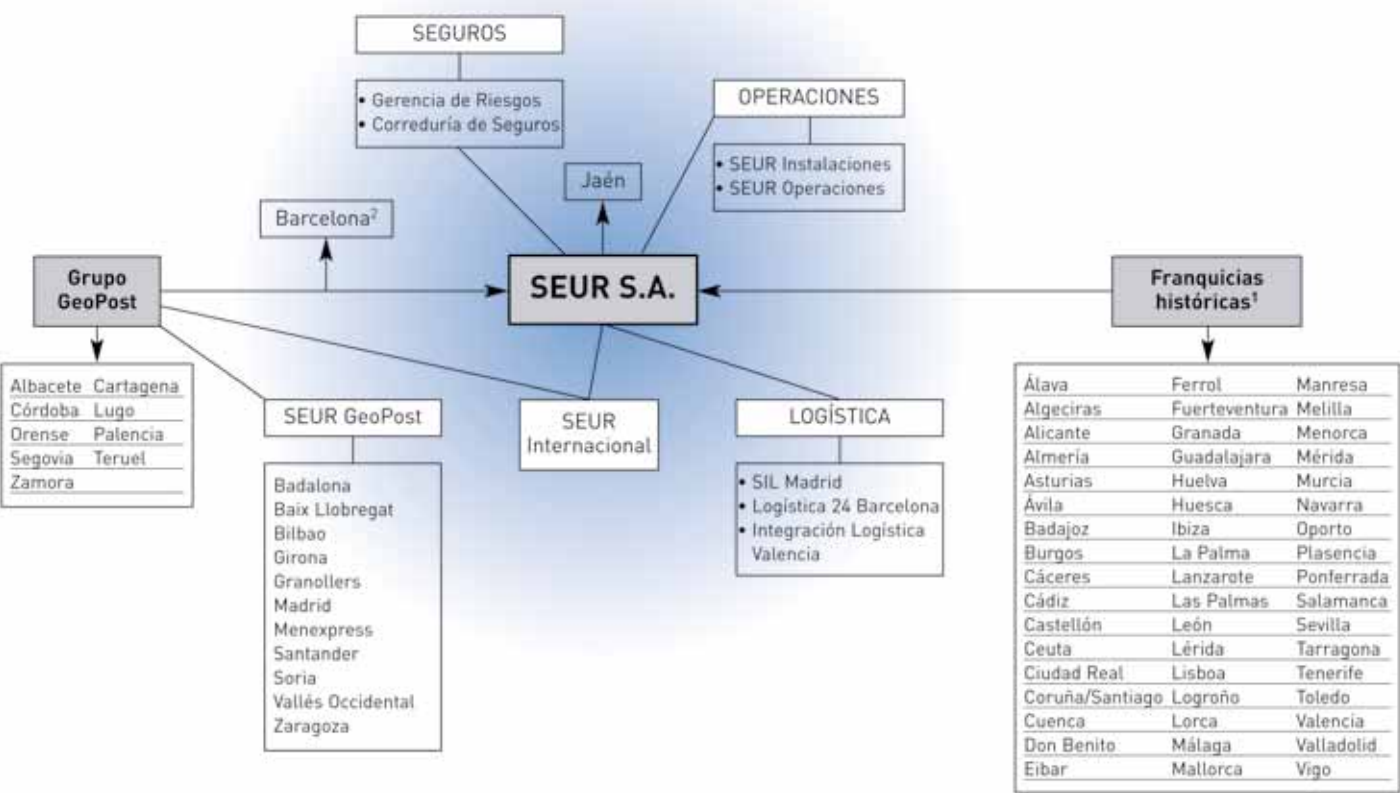


compra por parte de Doughty Hanson sirvieron para dotar a SEUR de una organización consistente cuyo esquema refleja el gráfico 2. Como señala su presidente Manuel Valle, SEUR ha incorporado una multinacional que se ha integrado de manera excelente y con la que la convivencia se ha consolidado, dotando de extraordinaria estabilidad a la compañía. La entrada de GeoPost ha cambiado de forma definitiva la

naturaleza de SEUR: lo que nació como un grupo de emprendedores y se configuró como un conjunto de empresas familiares asociadas, se ha transformado en una empresa que ha perdido buena parte de su carácter familiar para incorporarse al mercado global ganando, a cambio, la participación significativa de una de las multinacionales más destacadas del sector en Europa.

Yves Delmas, vicepresidente de
Marketing y Ventas y consejero de SEUR
GeoPost

Gráfico 2: Estructura de SEUR, 2012



¹ Franquicias que están en manos de socios históricos entendiendo como tales a las empresas familiares que iniciaron o lanzaron el negocio en ese lugar.

² Tiene más socios en su accionariado además de SEUR S.A. y SEUR GeoPost.

NOTAS

- 1 Instituto Nacional de Estadística, Producto Interior Bruto, Volumen encadenado referencia año 2000, www.ine.es.
- 2 La Poste es el principal operador de correo francés y, hasta la liberalización del sector, el concesionario del monopolio por el Estado. Su origen se remonta al siglo XV y al deseo de Luis XI de organizar el transporte de mensajes desde la corte. Desde marzo de 2010 es una sociedad anónima con capital público. Su filial GeoPost agrupa todas las subsidiarias del negocio exprés de La Poste. Fue creada en 2009. Actualmente GeoPost está posicionada como primera empresa francesa en el mercado del transporte urgente y segunda de Europa. <http://www.geopostgroup.com> (Última consulta: diciembre de 2011).
- 3 Sobre el centro de Logística puede verse Molina (2004).
- 4 La prensa se hizo eco de la noticia el 15 de junio de 2000 puede verse, por ejemplo en *ABC*, “El BSCH se hace con el control de la empresa logística Servipack”, edición de Madrid, p. 56.
- 5 Entrevista a Ramón Mayo (21 de enero de 2010).
- 6 Entrevista a Manuel Valle (29 de marzo de 2011).
- 7 La noticia fue recogida por la principal prensa económica y generalista española el 27 de julio de 2011. Puede verse, por ejemplo, en *Expansión*, *Cinco Días*, *El País* o *ABC*.
- 8 La fórmula de venta, sustentada en el ejercicio de 2000, era de 6,25 EBITDA más 0,5 por ciento de las ventas, añadiendo además la valoración de los inmuebles para los que se empleaba una fórmula vinculada al EBITDA que generaba y al impacto fiscal de la venta. EBITDA, acrónimo de “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization” (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), es un indicador financiero que permite analizar la marcha del negocio de una empresa. Entrevista a Carlos Sanza (3 de marzo de 2011), y a Daniel Fernández De Lis (14 de abril de 2011).
- 9 Entrevista a Fernando Rodríguez Sousa (15 de febrero de 2011).
- 10 La prensa recogió ampliamente la noticia el 25 de abril de 2002. Puede verse en medios económicos, como *Expansión* o *Cinco Días*, y en todos los diarios de tirada nacional como *ABC*, *La Vanguardia* o *El País*.
- 11 El acuerdo se aprobó en la Junta de Accionistas celebrada el 20 de febrero de 2003 con una representación del 97 por ciento del capital. A favor votó el 75,7 por ciento del capital social. En contra el 21,06 por ciento y se abstuvo el 0,1437 por ciento del capital social. Acta de la Junta General de Accionistas (20 de marzo de 2003).
- 12 Entrevista a Manuel Valle (29 de marzo de 2011).
- 13 La Misión, Visión y Valores de Fundación SEUR así como sus principales líneas de especialización se recogen en el Acta de la reunión del Patronato de Fundación SEUR celebrada el 29 de septiembre de 2011.
- 14 Entrevista a Fernando Rodríguez Sousa (15 de febrero de 2011).
- 15 Entrevista a Yves Delmas (25 de febrero de 2011).
- 16 Esta presentación se anunció en el Consejo de Administración celebrado el 20 de enero de 2004, punto primero del orden del día.
- 17 Entre los que se opusieron figuraban, entre otros, Burgos, Valladolid, Logroño, Zaragoza y Soria. Acta de la Junta General de Accionistas de SEUR S.A., 15 de mayo de 2004.
- 18 Acta de la Junta General Extraordinaria celebrada el 30 de noviembre de 2004, SEUR, punto cuarto. Decisión recogida también en el acta del Consejo de Administración de SEUR, 30 de noviembre de 2004, punto primero.
- 19 Entrevista a Yves Delmas (25 de febrero de 2011).
- 20 Entrevista a Antonio, José y Juan Ramón Civantos (8 de marzo de 2011).
- 21 Acta del Consejo de Administración de SEUR, 18 de enero de 2005, punto tercero.
- 22 Sirva el ejemplo de Deutsche Post: en 1998 el 74 por ciento de los ingresos de Deutsche Post dependían de la división de correo mientras que en 2004 ese porcentaje se reducía al 28 por ciento. Los ingresos restantes provenían de las divisiones de exprés (39 por ciento), logística (14 por ciento) y servicios financieros (19 por ciento).
- 23 UPS había invertido en los cinco años anteriores más de mil quinientos millones de dólares en la compra de compañías de transporte y logística, como por ejemplo Menlo Worldwide Forwarding.

EN PERSPECTIVA



Capítulo quinto

SEUR en perspectiva

*No me digas cuál es el óptimo de tu empresa.
Dime pequeñas cosas que la hagan ir cada día mejor.*

Rafael Termes

Son muchas las escuelas de pensamiento que han reflexionado sobre la figura del emprendedor, un tema que interesa e inquieta desde que el hombre empezó a considerar la economía y los negocios como una materia científica. El profesor Howard H. Stevenson, de Harvard University, explica que todas ellas pueden agruparse, a grandes rasgos, en dos categorías: las que definen y tratan al emprendedor como una función económica y, por tanto, analizan su papel dentro de la economía, y las que se han centrado en el estudio de sus particulares características psicológicas¹. En la primera escuela podríamos remontarnos, por ejemplo, al *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*, de Richard Cantillon publicada en el siglo XVIII, en la que definía al emprendedor como la persona que asumía el riesgo de adquirir bienes a un precio fijo para venderlos a uno incierto. En 1911 Joseph Schumpeter añadía el concepto de innovación a la definición de emprendedor y enfatizaba su papel para crear respuestas a los problemas que genera la actividad económica.

SEUR apostó con firmeza por dar el salto al transporte por carretera cuando el resto de sus competidores continuaban vinculados al ferrocarril

La otra gran escuela ha investigado la posible existencia de un patrón psicológico común en los emprendedores: unas cualidades innatas que explicarían su capacidad de innovar y desarrollar nuevos negocios. En muchos casos ese deseo de insertar al emprendedor en un esquema teórico ha facilitado una visión mítica al respecto, que describe a este tipo de empresarios como personas geniales, dotadas de características congénitas que les han permitido crear y desarrollar ideas brillantes. Las hazañas de Walt Disney, iniciador de la empresa que lleva su nombre, Larry Page y Sergey Brin, creadores de Google, o Akio Morita, cofundador de Sony, por citar casos concretos, pueden, en efecto, alimentar la creencia de que los emprendedores cuentan con perfiles psicológicos singulares e infrecuentes. Sus rasgos temperamentales incluirían, entre otros, la pasión por el riesgo o una cierta agresividad en su actuación, además de una especial visión para los negocios.

Ninguna de las dos escuelas acierta, en opinión de Stevenson, a definir de manera completa y veraz al emprendedor. Considerar que el emprendedor es el que asume riesgos, implementa innovaciones o crea empresas es, en realidad, considerar algunos elementos de algunos emprendedores: los hay, sin embargo, que no han asumido riesgos, que no han utilizado la



innovación como instrumento para emprender o que no han creado empresas. Valga el ejemplo de Ray Crock, que no fundó McDonald's pero la convirtió en la gran compañía que es. Tampoco Thomas Watson creó IBM, pero nadie duda de su categoría de emprendedor al transformar esta empresa e introducirla en el mundo de la consultoría.

Lo mismo sucede con los esfuerzos por enmarcar a los emprendedores en perfiles psicológicos concretos. Aceptar que es posible hacerlo supondría asumir que el emprendedor nace y no se hace y, al mismo tiempo, eliminaría cualquier posibilidad de aprender a partir de la experiencia de estos empresarios. La realidad, sin embargo, demuestra que los emprendedores son extraordinariamente diversos si consideramos sus cualidades naturales y que, en ningún caso, se ciñen a un patrón psicológico determinado. La profesora del IESE Julia Prats recuerda, en este sentido, el carácter sobrio de los hermanos Theo y Karl Albrecht, creadores de la cadena alemana de supermercados Aldi, o la discreta personalidad de Amancio Ortega, fundador de Inditex². Ambos ejemplos se alejan de las supuestas características que en tantas ocasiones se han atribuido a los emprendedores.

Dada la dificultad para definir al emprendedor y los limitados éxitos que se han alcanzado en los esfuerzos por lograrlo, se comprende que Stevenson y otros muchos estudiosos hayan optado por evitar este espinoso terreno y centrarse en el comportamiento del emprendedor entendiendo como tal, el que exhibe un individuo que crea valor con el concurso de algún elemento novedoso en el entorno que lo aplica³. El comportamiento emprendedor incluye una motivación fuerte por lograr un objetivo y las capacidades necesarias para llevarlo a cabo. Estas capacidades resultan extremadamente

Uno de los carteles de publicidad de SEUR en el primer decenio del siglo XXI: "Cada día como el primero"

interesantes porque pueden adquirirse y desarrollarse, y fundamentan la actividad de todo emprendedor. En palabras del profesor del IESE Pablo Cardona, las competencias del emprendedor son el conjunto de aptitudes –capacidades reales– y actitudes –modos de enfrentarse a la realidad– que conducen a unos determinados comportamientos. Esos comportamientos se manifiestan en las tres dimensiones de la vida de todo emprendedor: el negocio, las relaciones interpersonales y su propia persona.

Siguiendo también ese mismo esquema tridimensional la profesora Prats clasifica las competencias de los emprendedores distinguiendo las de negocio, las interpersonales y las personales. Las competencias de negocio incluyen la visión del negocio entendida como la habilidad especial para reconocer y explorar oportunidades que afectan a la competitividad y efectividad del negocio; la gestión de recursos, que supone la habilidad para utilizarlos de la manera más apropiada; el *networking* o habilidad para desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave en la empresa y en la industria; y la negociación, que es la habilidad de forjar acuerdos satisfactorios para todas las partes implicadas a través del descubrimiento o la creación de elementos que añadan valor a la relación. Entre las competencias interpersonales destacan la comunicación, la implicación o el carisma, que es una aptitud que permite obtener el compromiso de colegas y subordinados inspirando su confianza, la delegación como capacidad de desprenderse de la ejecución de pequeñas partes del proyecto pero no de la responsabilidad global, o el respeto, que es condición sine qua non de las relaciones de colaboración duraderas. Y, por último, son competencias personales la creatividad, la determinación, la integridad, la tenacidad, el equilibrio emocional o la autocrítica.

La historia de SEUR es un magnífico campo de investigación para los que desean saber más sobre el comportamiento de los emprendedores. Durante nuestra investigación hemos comprobado, de nuevo, que la

realidad empírica deshace la idea del emprendedor como exclusiva función económica y lo aleja extraordinariamente de cualquier estandarización psicológica. Las mujeres y hombres de SEUR responden a perfiles personales tan variados como fértiles en sus características: los hay extrovertidos y tímidos, analíticos e intuitivos, sedientos de emociones y amantes de la seguridad, en definitiva un crisol amplio y muy diverso. Sin embargo, en todos ellos se descubren esos comportamientos emprendedores que señala Prats siguiendo el modelo de Cardona. Su análisis, en las próximas páginas, nos permitirá desvelar la propia riqueza de la compañía y el valor añadido que ha aportado al panorama empresarial español. En este capítulo estudiamos, en primer lugar, las competencias de negocio, interpersonales y personales que los emprendedores del caso SEUR ponen de manifiesto. A continuación resumimos las que, a nuestro entender, son las capacidades distintivas de la empresa: aquellos aspectos y valores que la han configurado tal como es. En tercer lugar, resumimos los principales riesgos del negocio y del entorno, es decir, las dificultades de carácter interno y externo que ha superado la compañía. Y cerramos nuestro análisis con una reflexión sobre los retos que SEUR ha afrontado o debe afrontar para continuar siendo un referente dentro de su sector.

1. Los emprendedores en acción: competencias de negocio, interpersonales y personales

1.1. Las competencias de negocio

Entre las competencias de negocio destaca, en primer lugar, la visión que en el emprendedor se traduce como su capacidad para entender las necesidades de los clientes y saber transformarlas en una propuesta de valor rentable. En el caso de Justo Yúfera y Jorge Fernández la visión consistió en la originalidad de una idea brillante: el transporte urgente. Ambos socios entendieron que

los intangibles también pueden comercializarse y que el tiempo constituye un intangible de inconmensurable valor por su carácter de bien escaso. La idea fue ciertamente original y adelantada a la época que les tocó vivir, porque los fundadores de SEUR comenzaron a trabajar en este segmento a la par e incluso antes que algunos de los gigantes internacionales del sector: de los cuatro grandes del transporte urgente a escala global, solo UPS es anterior a SEUR y la empresa española es, por su parte, más longeva que TNT, FedEx y DHL⁴.

Esa capacidad de anticipación, que forma parte de las competencias de negocio, es aún más llamativa si consideramos que SEUR surgió en un país de la periferia europea, con un mercado atrasado, cerrado al exterior y en medio de perspectivas de crecimiento muy limitadas. En este sentido Yúfera y Fernández tuvieron el innegable mérito de insistir durante años con tozudez en una idea que muchos coetáneos consideraron, no sin razón, una locura. La idea no se limitaba a mover mercancías con rapidez, cosa que ya hubiera supuesto una señalada novedad en España. Yúfera y Fernández imprimieron un cambio radical a un sector económico que llevaba años, y siglos, operando de la misma manera. Podríamos decir que transformaron el concepto y la mentalidad del transporte en servicio. El salto era cualitativo: el afán de servicio en este segmento implicaba toda una primicia. SEUR no se incorporaba al mercado para vender envíos sino para vender ahorro de tiempo.

Entre las decisiones estratégicas que mejor muestran la capacidad de anticipación de los emprendedores de SEUR, destaca su propuesta de crear una red de transporte por carretera cuando el atraso de España en este terreno era patente. Por ello resulta más que audaz la apuesta de SEUR por los camiones cuando nuestra red viaria merecía escasa confianza. Los hombres de SEUR fueron nuevamente visionarios al respecto. Cuando SEUR llevaba apenas un quinquenio sobre ruedas, el Gobierno español aprobó un plan de carreteras que fue ratificado en la primavera de 1986. Este plan, que duró hasta 1993, hizo posible la construcción de 3.436 kiló-



metros de autovías y carreteras, el acondicionamiento de más de seis mil de carácter nacional y el de un millar de kilómetros en zonas urbanas y poblaciones de menor tamaño. A este gran esfuerzo siguió el Plan Director de Infraestructuras (PDI), aprobado el 4 de enero de 1994 y refrendado por el Congreso de los Diputados en diciembre de 1995. Este plan, vigente hasta 2007, fue el responsable de que España afrontara el segundo decenio del nuevo siglo con una red de vías de alta capacidad que superaba los quince mil kilómetros y suponía el 9,4 por ciento del total de carreteras de España. Nuestro histórico atraso vial quedaba olvidado y el país se convertía en uno de los más destacados del mundo por la extensión en kilómetros en relación con su tamaño. SEUR había acertado plenamente al centrarse en el transporte por carretera antes incluso de que la red fuera la que hoy conocemos y, como resultado, ya se encontraba preparada cuando se constituyó.

Mapa de la red de carretera española a mediados de los años ochenta antes de aprobarse el nuevo plan del Gobierno

Flota de los nuevos vehículos de reparto de SEUR



A la brillante idea del transporte urgente por carretera los empresarios de SEUR unieron una inteligente gestión de sus recursos. Los verdaderos emprendedores saben hacer un uso escalonado de sus medios utilizando los mínimos necesarios en cada fase de creación de su negocio. En el ejemplo de SEUR no les quedó más remedio que hacerlo pues partieron de unos medios muy escasos. Sin embargo, y a pesar de la precariedad inicial, no perdieron de vista la orientación estratégica independiente de los recursos disponibles y se plantearon como objetivo la creación de una red de cobertura nacional cuando apenas operaban en tres ciudades españolas. La búsqueda de un socio industrial con vocación de permanencia ha sido otra de las grandes orientaciones estratégicas que explican la supervivencia de la compañía y sobre la que volveremos más adelante al tratar las capacidades distintivas de SEUR.

Los estudiosos del tema consideran el *networking* una competencia de negocio esencial: en el caso de SEUR, podríamos decir que la vida de la empresa está fundamentada sobre su capacidad de mantener esas redes formales e informales que dieron vida a la empresa. Y si el *networking* es importante, no lo es menos la

capacidad de negociación, porque todo proceso emprendedor está lleno de pequeñas y grandes negociaciones en las que el emprendedor necesita lograr soluciones creativas entre las alternativas negociables y los acuerdos ventajosos para todas las partes. En este sentido, destaca la creativa solución del reparto de ganancias al 50 por ciento y la configuración de todos los socios como propietarios del negocio otorgándoles un protagonismo y una implicación que explican el rápido crecimiento de la empresa.

1.2. Las competencias interpersonales

La comunicación, que es una de las principales competencias interpersonales, se traduce en la facilidad para vender la propia visión a otros: el buen emprendedor ve los proyectos y los expresa de un modo que facilita la adhesión de terceros⁵. Además, el emprendedor que es buen comunicador conecta con personas de perfiles variados y es capaz de escuchar y mantener un intercambio de información constante con los distintos agentes implicados en el negocio. Quizás uno de los emprendedores que, en perspectiva histórica, mejor ejemplifica esta capacidad de comunicación

en la larga historia de SEUR es Ramón Mayo. Desde el origen de la compañía se erigió en un comunicador nato: un elemento de cohesión para los socios a los que contagió su entusiasmo y su fe en el buen desarrollo de la empresa. La variedad de los perfiles presentes en SEUR, que analizamos en el capítulo segundo, y la habilidad mostrada por personas tan diferentes para consensuar decisiones y mantener una dirección estratégica unitaria, constituye un excelente reflejo de la buena comunicación que caracterizó internamente a la compañía. De puertas hacia fuera los emprendedores de SEUR lograron transmitir su idea de negocio a unos clientes que no conocían el nuevo servicio ni tenían referencia de nada similar. La capacidad de comunicar, y sobre todo de cumplir, les permitió crear en pocos años un mercado extenso que incluía los más diversos sectores.

El carisma de los fundadores y primeros socios de SEUR es, igualmente, destacable. Los emprendedores con carisma son aquellos que construyen relaciones de confianza entre sus colaboradores, a quienes transmiten un gran sentido de responsabilidad y profesionalidad en el trabajo. En estas páginas hemos puesto de manifiesto ese sentido de responsabilidad: cumplir siempre y a tiempo se convirtió desde el primer minuto en un elemento distintivo de la empresa y en parte de lo que hemos definido como su ADN. Ese carisma no exime a los auténticos emprendedores de una gran capacidad para delegar, sabiendo qué y a quién delegar y supervisando el trabajo de los colegas sin interferir en sus detalles. La Red de SEUR es un ejemplo de delegación en estado puro: se encomendaba a cada propietario el desarrollo completo del negocio en su provincia pero se vigilaba su correcto desenvolvimiento. Aunque no fueron numerosos los casos, hemos indicado cómo se expulsó de la Red a quienes no cumplieron con las expectativas depositadas. Al mismo tiempo se respetó en todo momento la libertad de cada uno de los socios para organizar su empresa según lo considerara más conveniente y mejor adaptado a la idiosincrasia de su provincia.

1.3. Las competencias personales

Partiendo de un negocio radicalmente novedoso, el desarrollo de SEUR estuvo marcado por el principio de la creatividad, base de la innovación, que constituye una de las competencias personales más destacadas en los emprendedores. Los fundadores de SEUR no solo dieron vida a una empresa, sino que crearon una necesidad, dando lugar a un mercado. La primera originalidad, inventar el transporte urgente, fue el punto de partida para crear una nueva actividad económica sin antecesores, sin pautas ni caminos andados. Es cierto que existían competidores en el mercado, pero se trataba de empresas con mentalidad de transportista que muy pronto se vieron desbordadas por el deseo de servicio de SEUR. Su eliminación del mercado fue rápida y las compañías que nacieron con posterioridad mantuvieron siempre su mirada en la pionera SEUR como referente para su trabajo. En acertada expresión de su presidente Manuel Valle, a SEUR le impulsó desde su propio nacimiento “el afán innovador, la cultura del cambio y una cierta irreverencia no exenta de arrojo, al proponer ideas no explotadas en el sector y, además, cobrarlas muy bien”⁶. Por ello cabe destacar el carácter innovador vinculado a la creatividad que definimos aquí como la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos o de realizar nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que permiten obtener soluciones originales.

Si la primera gran decisión creativa de la empresa fue hablar de urgencia cuando nadie lo hacía, la segunda consistió en dar el salto a la carretera cuando todos sus competidores continuaban vinculados al ferrocarril y nadie se planteaba una red de transporte urgente basada en el camión. A la creatividad de la urgencia SEUR sumó, de este modo, la creatividad de su red de transporte por carretera. De nuevo una medida épica en el segundo país más alto de Europa después de Suiza, con una orografía que ha supuesto un tradicional aislamiento geográfico, y cuya red viaria se ha caracterizado, hasta fecha reciente, por su mal trazado y peor conservación.

Nacho siempre se adelanta a su tiempo. Su trabajo consiste en encontrar soluciones innovadoras y en llegar a tiempo con sus proyectos. Por eso utiliza los Servicios Preferentes de Seur, que le garantizan la entrega de sus envíos antes de las 8:30, las 10:00 o las 13:30, incluso recogiendo en su domicilio, y le reintegran los portes en caso de no cumplir con el horario. Todo para que pueda seguir avanzando en su carrera.

TODO EMPIEZA POR TI



**Seur 8:30, Seur 10:00, Seur 13:30.
Infórmate en www.seur.es - 902 10 10 10**

Publicidad de SEUR que anuncia los innovadores servicios que acortan los plazos de entrega: SEUR 8:30, SEUR 10 y SEUR 13:30

La innovación que acompaña a todo proceso creativo fue, en el caso de SEUR, especialmente destacada en tres vertientes: en la maximización de la urgencia, en la incorporación de tecnología para la gestión del negocio y en la capacidad de comercialización de su producto. En primer lugar, al entender su negocio como un servicio, los pioneros de SEUR fueron capaces de crear una mayor urgencia dentro de la propia urgencia, poniendo en marcha, con el paso del tiempo, nuevos servicios destinados a acortar los plazos de entrega: por ejemplo, cuando en el decenio de los ochenta los competidores comenzaron a poblar el mercado del *courier*, SEUR respondió con contundencia y de nuevo con ideas creativas y geniales. Era también una contestación a las recientes exigencias de unos clientes que finalmente habían comprendido los beneficios de comprar tiempo y reducir costes de almacenaje. SEUR aceptó el reto y, como hemos señalado en el capítulo tercero, atisbó la necesidad de ampliar la urgencia en el envío: el servicio SEUR 10 es quizás el mejor exponente de esa capacidad de maximizar la urgencia, crear ventaja competitiva, diferenciarse de los competidores y obligarles a mejorar y diversificar sus productos. A SEUR 10 le siguió SEUR Mediodía y ambos servicios fueron la vanguardia de otros como SEUR 8:30 o SEUR 13:30. La oferta, siempre de acorde con la demanda, se ha actualizado permanentemente mediante opciones vinculadas a nuevos segmentos de mercado y a unos clientes que demandan servicios de transporte de mayor valor añadido.

La segunda vertiente de innovación en la que SEUR destacó históricamente fue en la aplicación de tecnología para la gestión del negocio. De la mano de



Pepe Fuentes, en sus orígenes, SEUR se introdujo en el mundo de las tecnologías de la información y de la comunicación: sistemas integrados para la contabilidad de la sociedad cuando en España apenas existían ordenadores y, también, sistemas para la gestión de mercancías como las famosas cintas de transporte en las naves que tampoco se conocían en nuestro país. Aquel afán innovador de Fuentes se plasmó, por citar un ejemplo, en la moderna tecnología de comunicaciones utilizada desde finales de los años noventa para el seguimiento de la flota de arrastre. Este sistema, precursor de los actuales GPS, empleaba ya la navegación por satélite para determinar en cada instante la posición geográfica, la velocidad del vehículo y las paradas realizadas durante su recorrido. Actuaba a modo de *caja negra* con capacidad de registrar todo tipo de datos. Esa capacidad de innovación tecnológica ha continuado con el paso de los años y, como vimos en el capítulo tercero, el catálogo de servicios de SEUR ofrece, a día de hoy,

no solo un amplio elenco de posibilidades, en su mayoría creadas por la compañía, sino los sistemas más vanguardistas para su puesta en marcha. La entrada de GeoPost en SEUR no es ajena al esfuerzo tecnológico que la empresa ha realizado en los últimos años. SEUR encontró en el socio francés un excelente conocedor de los medios más vanguardistas del sector y un inversor dispuesto a emplearse a fondo en este terreno.

SEUR también ha destacado de forma muy especial en el terreno de la innovación comercial de su producto. En este sentido, la compañía ha sido pionera en el sector del transporte a la hora de emplear todas las herramientas que ofrece la moderna investigación de

Publicidad de SEUR que muestra su actual oferta de servicios de e-commerce

mercados. En sus orígenes, esa labor comercial se basó en la necesidad de dar a conocer el negocio. Los mecanismos iniciales de difusión de la empresa se caracterizaron por la sencillez: folletos muy elementales o simples cuartillas con las tarifas y unos propietarios tenaces y de aspecto impecable que comprendieron la necesidad de salir a la calle tras jornadas de duro trabajo. Sin embargo, muy pronto esos sencillos métodos dieron paso a una visión global y moderna del asunto: para venderse era necesario, por una parte, utilizar todos los sistemas que emplea en su difusión cualquier otro servicio y, por otra, construir una imagen única y visible. El empleo de métodos diversos llevó a extensas y laureadas campañas publicitarias, las primeras a esa escala realizadas por una empresa de transportes en España: anuncios en vallas publicitarias, radio y televisión, y hasta un equipo ciclista de renombre. Todo encaminado a difundir eficazmente el nuevo servicio. En este éxito comercial SEUR apostó de modo muy claro por los clientes particulares que, si bien constituyen un volumen menor en el total de facturación, resultan extraordinariamente rentables.

Capítulo aparte de la innovación comercial merece la creación de la marca SEUR, una de las más valoradas del mercado español. El nombre SEUR, abreviatura de “servicio urgente”, constituye un gran capital en el mercado de habla española por contraposición a unos competidores cuya denominación está compuesta por siglas de palabras expresadas en otro idioma o sin significado ni referencia a concepto alguno: MRW, UPS, TNT, DHL o Nacex, por citar las más conocidas. SEUR se ha configurado así como una valiosa marca. Es, al mismo tiempo, uno de los escasos nombres propios capaces de denominar a un producto e incluso se ha *colado* en la reciente literatura española y puede encontrarse, por ejemplo, en el teatro popular del dramaturgo donostiarra Rafael Mendizábal⁷.

Junto a la creatividad y su inherente capacidad de innovación, destacan como competencias personales la determinación y la disciplina que están muy

vinculadas entre sí: la primera permite emprender con prontitud y valentía defendiendo firmemente la visión del negocio y adaptándose a entornos cambiantes. Los emprendedores disciplinados son, además, capaces de soportar largas épocas de esfuerzo notable con un alto nivel de energía. Ambas competencias fueron ampliamente ejercidas por los propietarios de SEUR. En su caso no tuvieron solo que defender su visión del negocio, sino que lo hicieron surgir de la nada. En cuanto a la disciplina, ha quedado de manifiesto la perseverancia en los orígenes, y la capacidad de afrontar las situaciones adversas como sucedió en el famoso episodio de la escisión de Sutransa. La autocrítica es otra de las competencias personales básicas del emprendedor, ya que le permite un amplio conocimiento de sí mismo y le inculca una sana pasión por aprender y extraer experiencia, así como la paciencia necesaria para empezar en una escala de negocio pequeña. En el caso de SEUR el aprendizaje fue continuo y autodidacta porque durante largo tiempo no tuvo espejo en el que mirarse. Eso no fue obstáculo para que Ramón Mayo, Fernando Rodríguez Sousa o Pepe Fuentes, entre otros, viajaran al extranjero para informarse y aprender de los grandes competidores extranjeros. La paciencia fue sobradamente probada en unos emprendedores que sobrevivieron en los inicios de sus negocios con envíos escasos y las numerosas dificultades que relatamos en el capítulo segundo.

2. Las capacidades distintivas de SEUR

Ninguna de las capacidades empleadas por los emprendedores de SEUR hubiera dado resultado sin la que es, sin duda, una de sus señas de identidad y, por ello, la primera de las capacidades distintivas que queremos destacar: la calidad del servicio. Si algo identifican los clientes de SEUR es, precisamente, la marca y la calidad. La vocación generalista con que nació la sociedad, su deseo de no renunciar nunca a ningún paquete, se tradujo en el firme propósito de cumplir

siempre, ofreciendo al cliente asesoramiento en soluciones que no se le hubieran ocurrido. Ese carácter generalista de SEUR se conformó así como un activo indudable, al igual que también lo fue, desde su nacimiento, su esencia de sociedad multiespecialista que situaba al cliente en el centro de atención y le ofrecía una estrategia de acompañamiento integral: SEUR atacó todos los segmentos del mercado con una oferta bastante amplia, con una tipología de envíos pequeños y grandes, haciéndose por ello especialmente fuerte en terrenos como la tecnología, el ocio o el textil. En este sentido son muy reveladoras las anécdotas relatadas en el capítulo segundo que ponen de relieve hasta qué punto el propietario de SEUR se sentía urgido por la prestación de un servicio de calidad tratando de cuidar al máximo la atención a su cliente. Los emprendedores de SEUR interiorizaron la calidad de servicio como un rasgo diferencial de su ADN y aún hoy, la existencia de una vicepresidencia dentro de la sociedad dedicada expresamente a asegurar una alta exigencia en el servicio, es todo un símbolo del modo en que se concibió el negocio y de cuán conscientes son de dónde reside su ventaja competitiva. De forma muy significativa, una de las líneas de trabajo de la casa desde el año 2005 ha sido, precisamente, la adecuación del nivel de servicio a las expectativas del cliente, no tanto para satisfacerlas, cosa incuestionable en la empresa, como para evitar los costes que se producen cuando la oferta de servicio supera las expectativas del cliente⁸. Y, aunque parezca mentira, no siempre resulta sencillo convencer a los propietarios, sobre todo a los históricos, de la necesidad de no entregar la mercancía antes de lo que el mismo cliente espera y desea.

Otra de las capacidades distintivas de SEUR se asienta sobre su peculiar e interesante estructura. El líder del transporte urgente español nació como un conjunto de empresas familiares que decidieron adoptar la forma jurídica de franquicias en 1997 y que, en 2004, permitieron la entrada de un potente socio extranjero, GeoPost, dueño, en la actualidad, de un 39,84 por ciento del capital social. Esta estructura contiene tres

elementos destacables: primero el carácter originariamente multifamiliar de la empresa, que ha buscado en la franquicia un traje jurídico; segundo, el sentido profundamente descentralizado con que se planteó el negocio; tercero, la evolución que ha permitido la entrada de un socio internacional. Los tres aspectos merecen una breve reflexión.

Respecto al carácter familiar, SEUR representa la importancia de este tipo de empresas en la historia económica española. Un reciente trabajo sobre tres mil grandes empresas de España recordaba, ofreciendo evidencia empírica, el peso específico de las familias en nuestra estructura empresarial. En efecto, las empresas familiares españolas no son ni tan jóvenes ni tan pequeñas como algunos imaginan⁹. SEUR constituye, además, un caso interesante por menos frecuente. Quizás estamos acostumbrados a encontrar familias empresarias o empresas familiares asociadas a un único sector. Ello nos permite vincular apellidos con actividades: por ejemplo, relacionamos Aznar con el negocio naviero, Entrecanales con la construcción, Luca de Tena con la información, Puig con perfumería o Mahou, Raventós y Osborne con el sector agroalimentario, por citar algunos modelos. SEUR no nació como una empresa controlada por una familia sino, al revés, como un grupo de familias que controlaron una actividad y la desarrollaron a través de una inteligente estructura horizontal con un criterio geográfico para el reparto del mercado. Como han puesto de manifiesto Leff (1978), Guillén (2000), Kock y Guillén (2001) y Valdaliso (2002), la existencia de grupos empresariales es característica en las economías de desarrollo tardío, cuyo entorno institucional ofrece el perfecto caldo de cultivo para su formación. Lo que resulta menos frecuente es que sea un grupo de familias el que desarrolle una única actividad. En este sentido SEUR conforma un interesante y sugerente motivo de estudio.

Interior del Centro Logístico de Valencia



Asimismo, la historia de SEUR demuestra que la formación de una gran empresa en Europa puede ser exitosa y al mismo tiempo muy diferente del modelo americano que, a veces, se ha entendido como paradigma único del desarrollo empresarial. En el sector del transporte urgente, lo habitual en Estados Unidos fue que las empresas crecieran a partir de una intensa integración vertical, creando grandes corporaciones con una jerarquía muy definida de profesionales. SEUR es, nuevamente, un recordatorio de que existen alternativas eficientes al modelo de jerarquía vertical.

La descentralización supuso una clave del éxito de SEUR: cada propietario era responsable y dueño de su delegación y recibía la mitad de los beneficios una vez descontada su parte proporcional de aportación al gasto. Esto otorgó una proximidad al negocio, una capilaridad grande a la Red y un conocimiento del cliente local y de sus necesidades que facilitaron el exponencial crecimiento de la empresa. La posterior adopción del traje jurídico de franquicia es, de nuevo, una peculiaridad del caso SEUR: en este caso los franquiciados son los dueños de la franquiciadora. La ventaja de este sistema radica en que SEUR S.A., como franquiciadora, no precisa elevadas inversiones en infraestructura de transporte, que pertenecen a las delegaciones copropietarias o a los subcontratistas de la compañía. Sin embargo, las operaciones, los precios y los productos están bajo el control de la franquiciadora.

A pesar de que el carácter multifamiliar de SEUR y la estructura descentralizada del negocio han constituido dos activos indudables para la sostenibilidad de la empresa, ambos factores han actuado también, en ciertos momentos de su historia, como moneda de doble cara por su capacidad de generar problemas ante determinadas coyunturas. En el apartado dedicado a los principales riesgos del negocio y del entorno lo explicaremos con más detenimiento. Basta ahora señalar que esos riesgos del negocio se han subsanado de manera eficaz mediante lo que caracterizamos como tercer elemento de la estructura de SEUR: la entrada del socio extran-

jero. GeoPost constituye, a nuestro entender, uno de los elementos distintivos más recientes y claros de la vida de SEUR. Podríamos decir que la empresa española tuvo la suerte de que confluyeran en un momento histórico sus necesidades con las carencias de su socio. En 2004 SEUR tenía un evidente problema de cobertura internacional: los grandes grupos integradores se estaban haciendo con todas las redes y la empresa española corría el peligro de quedar a merced de ellos. GeoPost apareció entonces como una buena alternativa. Desde el punto de vista accionarial suponía una excelente opción: ante una situación como la de SEUR, con su principal accionista —Justo Yúfera— deseoso de salir, se le abrían a la empresa escasas alternativas: una operación costosísima para adquirir la empresa desde dentro, la apuesta por el mercado de capitales y la consiguiente entrada de un fondo de inversión, o la llegada de un socio estratégico industrial. El acuerdo con GeoPost permitió sustituir a aquellos accionistas que no tenían intención de desarrollar el negocio, por otros que sí la tenían, que eran transportistas y que, por ello, poseían una visión a largo plazo que aportaría una necesaria y deseada estabilidad. Socios que, además, fueron capaces de asumir el ADN de la casa y que desembarcaron con la vocación de apoyar financieramente a la sociedad y aglutinar a su alrededor el cambio accionarial.

No podríamos terminar la relación de capacidades distintivas históricas de SEUR sin mencionar lo que en este libro hemos definido como el espíritu SEUR. Las empresas no son entes abstractos, sino que están creadas y dirigidas por personas concretas que transmiten a su organización un determinado modo de ser y de mirar al mundo y a su trabajo. Ese modo de ser se especifica en la misión, visión y valores de cada compañía. La formulación de esos tres elementos es algo relativamente reciente en la organización de las empresas, y supone un excelente reflejo de su madurez a través de esa capacidad de distinguir y definir su esencia. Sin embargo, esos elementos han estado presentes en muchas de ellas antes, incluso, de que supieran expresarlos.

SEUR tuvo clara su misión de servicio de calidad desde el momento mismo de su nacimiento: era el deseo de convertirse en la solución líder e integral de las necesidades de transporte urgente, nacional e internacional, garantizada para todo tipo de clientes. Forjó su visión de un negocio extendido a toda la geografía española y portuguesa y, sobre todo, lo puso en marcha apoyándolo sobre los valores de la honradez, de un hondo sentido del esfuerzo personal y del buen entendimiento entre unos socios que establecieron entre ellos auténticos lazos familiares. El funcionamiento de la empresa, durante años, sin la existencia de acuerdos escritos y con “el apretón de manos” como modo de expresar aquellos acuerdos informales constituyen un significativo indicador de la excelencia humana que explica, en buena medida, el éxito empresarial de SEUR.

3. Los riesgos del negocio y del entorno

La historia económica nos enseña que los pioneros del crecimiento pueden tener dificultades para mantener su liderazgo, entre otras cosas, porque la ventaja competitiva varía con el paso de los años. Por ejemplo, Inglaterra, cuna de la industrialización, poseía a finales del siglo XVIII los insumos materiales e instituciones que le permitieron culminar antes que otros países el paso de una sociedad agrícola a una industrial. Sin embargo, cien años después las ventajas comparativas inglesas, entre otras la abundancia de agua y carbón mineral, se difuminaron con la aparición de la electricidad, el petróleo y la gran empresa moderna, capaz de aprovechar eficazmente las economías de escala, e Inglaterra se vio superada desde el punto de vista industrial por nuevas potencias económicas como Alemania o Estados Unidos.

Salvando las diferencias obvias del símil, es cierto que SEUR también hubo de afrontar los problemas derivados de haber sido la primera empresa en el sector del transporte urgente. Para empezar, el crecimiento espectacular de SEUR en los años ochenta se lo

puso muy difícil a sus competidores y, durante años, la empresa fundada por Justo Yúfera operó sin rivales destacables. Eso le permitió mantener una política de altos precios que se justificaba por la calidad del servicio pero que, seguramente, se alargó más allá de lo sensato. Acomodada en una elevadísima rentabilidad, a la compañía, que confiaba excesivamente en su potencial, le faltó una visión más realista de los cambios que se operaban en el mercado: en un breve lapso el transporte urgente pasó de ser un segmento con pocos operadores a convertirse en un mercado de oferta sobredimensionada.

En efecto, en los inicios de esta actividad resultaba difícil poner barreras de entrada a la llegada de nuevos competidores: siempre lo es cuando se vende un servicio que no puede protegerse mediante una patente. Con el paso de los años, ha sido el crecimiento de la oferta en sí mismo el que ha generado las barreras de entrada. Hoy día, con un mercado poblado de empresas dedicadas al *courier*, es necesaria una alta inversión inicial para crear la red de transporte y los elementos tecnológicos que requiere su gestión, ambos cada vez más especializados. El propio recorte de los precios y las amplias carteras de servicios también dificultan la entrada de nuevas empresas. Al igual que la complica el nivel inicial de clientes que determina la obtención de economías de escala: solo las compañías con un volumen de facturación notable logran amortizar sus inversiones y disminuir el coste asociado a cada envío. Hacerse un hueco entre los grandes precisa, además, una fuerte inversión si se quiere lograr una imagen de marca.

Como hemos anotado en el apartado anterior, algunas de las capacidades distintivas de SEUR se han transformado, en determinados momentos, en riesgos para el negocio. Tal es el caso de la vocación generalista de la compañía. Quizá por querer moverlo todo, SEUR ha tenido más problemas que otros a la hora de gestionar bien el modo de organizar algunos segmentos del mercado. Le sucedió así con el negocio de los productos

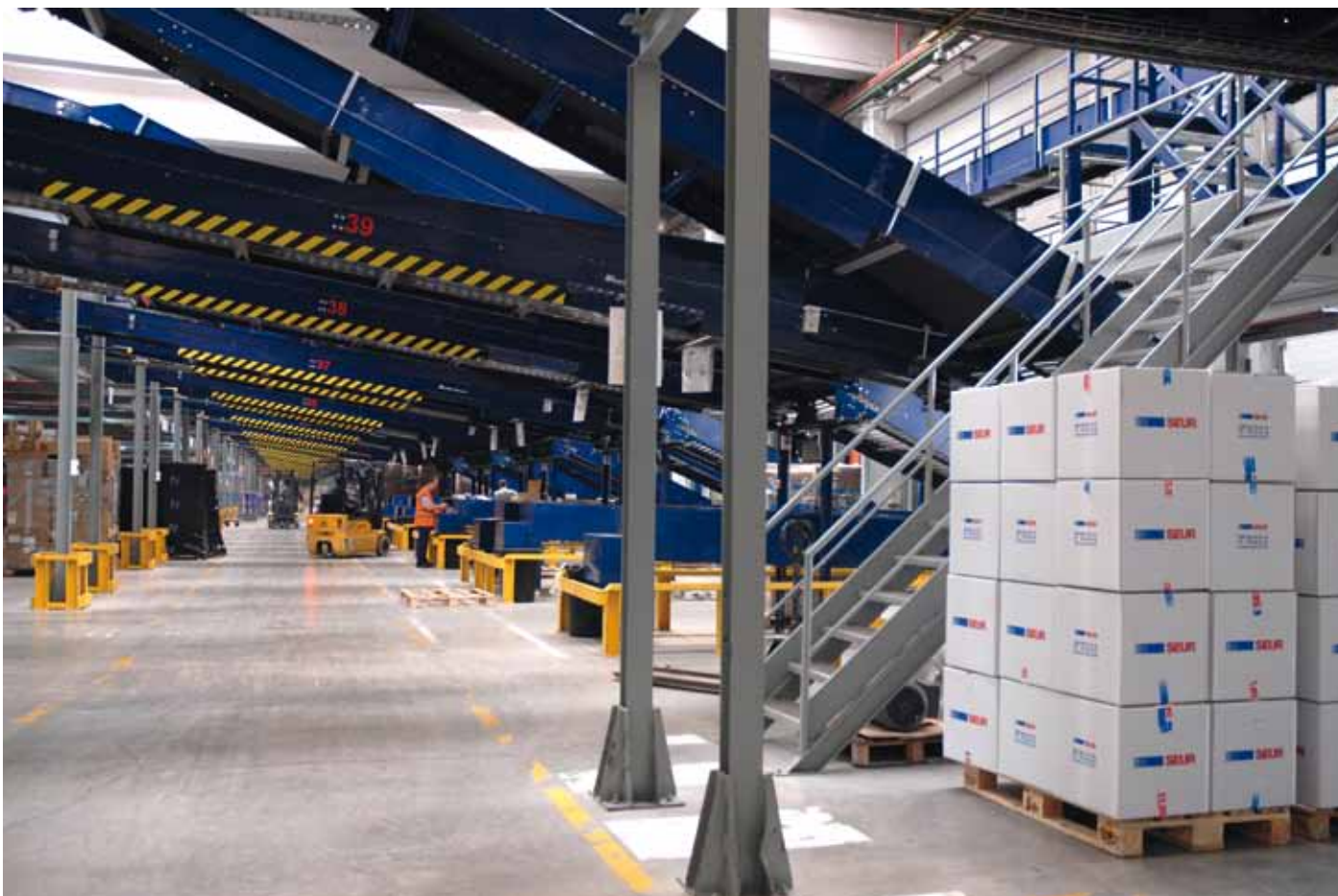


farmacéuticos y el de los perecederos. En ambos casos el planteamiento inicial estuvo marcado por la audacia de configurar ambos negocios como empresas filiales: SEUR Pharma y SEUR Frío. Según explicamos en el capítulo tercero, la empresa tuvo finalmente que renunciar a ambas sociedades pero no a su negocio, que supo redireccionar integrándolo como unidad de servicio en lo que hoy son dos productos de la empresa: SEUR Frío y SEUR Clinic Frío. Tampoco acertó la compañía al intentar diversificar su cartera de servicios en 1989 mediante la compra de Express Cargo a la familia Posadas. El objetivo de SEUR era crear una segunda marca para envíos de 48 y 72 horas, pero muy pronto se vio que la empresa adquirida tenía una mentalidad muy

diferente y que SEUR no poseía capacidad para financiar ni dirigir la integración de su antiguo competidor, por lo que tuvo que venderlo¹⁰.

No fue la única vez que SEUR tomó una decisión equivocada. Quizás otro ejemplo destacado, pero rectificado a tiempo y por ello de naturaleza diferente al asunto de Express Cargo, fue la creación de Swiftair, una empre-

Los escáneres y las cintas de transporte para gestionar la mercancía fueron dos de las tecnologías pioneras en España utilizadas por SEUR



sa constituida y participada por SEUR al 100 por cien. Su nacimiento obedeció a las dificultades que generaban las compañías aéreas para atender el creciente tráfico de SEUR 10 con las islas Baleares y el tráfico entre Madrid y Barcelona. A través de Swiftair, SEUR llegó a poseer cinco aviones Metro en el momento de mayor expansión. La decisión de venderla, a mediados de los años noventa, respondió a un doble motivo. Por un lado, las crecientes necesidades financieras que requería Swiftair para la compra de los aviones, incluso de segunda mano o a través de sistemas de *leasing*. Por otro, una cierta dosis de realismo que se puso de manifiesto tras un viaje de Ramón Mayo y Fernando Rodríguez Sousa a Bruselas: al contemplar la impresionante flota de Fedex y DHL, los directivos de SEUR

se dieron cuenta de que jamás podrían competir, ni por capacidad ni por coste, con estas compañías. La venta de Swiftair supuso para SEUR unas aceptables plusvalías así como la eliminación de la deuda causada por el *leasing* de los aviones. SEUR se reservó también un trato preferente de servicio y de precio durante nueve años, así como un puesto en el Consejo de Administración. Lo anterior es un claro ejemplo de la flexibilidad de SEUR a la hora de adaptar su estrategia y su modelo de negocio a la realidad del entorno. No todas las empresas tienen esta flexibilidad que es fundamental para su sostenibilidad en el largo plazo. Muchas se empeñan en seguir con modelo erróneo y a base de ir poniendo dinero bueno sobre dinero malo acaban por arruinarse.

Otra de las capacidades distintivas de SEUR que, con los años, generó ciertos riesgos al negocio, fue la estructura de la empresa. La descentralización de la empresa favoreció su crecimiento y su proximidad a los clientes pero dificultó la toma de decisiones sobre la propiedad de la sociedad. Sin embargo, y al mismo tiempo, llama la atención cómo las discusiones sobre la propiedad se mantuvieron al margen del negocio. En el capítulo cuarto señalamos la existencia de un grupo importante de propietarios que, desde el año 2000, manifestó su deseo de vender. Ese deseo de venta actuó como un elemento desestabilizador para la sociedad. Es verdad que también permitió la llegada de un cierto ordenamiento jurídico necesario para preparar cualquier posible operación mercantil, pero paralizó ciertas decisiones y retrasó la necesaria definición de un plan estratégico. Por ello la entrada de GeoPost implicó, a nuestro entender, el final de una página de incertidumbres y el asentamiento de la empresa en un entorno realista.

Si atendemos ahora a los riesgos del entorno, cabe recordar que el mercado europeo del transporte ha sufrido una transformación muy profunda en los últimos treinta años a la que SEUR ha tenido que adaptarse. El cambio todavía es más llamativo si se considera el largo tiempo de estabilidad y de ausencia de modificaciones que precedió a la vorágine de innovación técnica, económica, política y social que vivió el sector desde finales del decenio de 1980. Hasta entonces, la legislación reguladora del transporte por carretera en España databa de 1947 y la del transporte ferroviario estaba fechada sesenta años antes. La entrada de España en la Comunidad Económica Europea puso de manifiesto la necesidad de adecuar unas normas claramente obsoletas y dictadas en un contexto económico y social muy diferente. En efecto, la vieja legislación de transportes destacaba por su marcado carácter intervencionista, por el establecimiento de preferencias en favor del ferrocarril y por su especial defensa de los servicios regulares, de viajeros y de mercancías en tanto que garantizaban los abastecimientos. La inadecuación de la



ley había forzado la promulgación de numerosas disposiciones reglamentarias en un intento de salvar los principales escollos que generaba.

En el verano de 1987 se promulgó la norma básica vigente en materia de transportes: la Ley 16/1.987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres (*BOE* de 31 de julio), conocida por su acrónimo LOTT. La LOTT establecía un punto de partida en la regulación del transporte terrestre y planificaba el nuevo sistema común de transportes en todo el Estado. La modernización se reflejaba, entre otras cosas, en la eliminación de la subordinación del transporte por carretera al ferrocarril y en la regulación de un sistema abierto, que flexibilizaba extraordinariamente el mercado y promovía la libertad de empresa y de gestión empresarial en el marco de una economía de mercado. Era, sin duda,

Gracias al acuerdo alcanzado con Punto Pack se ha ampliado a más de dos mil los puntos en los que se pueden recoger los paquetes enviados a través de SEUR

SEUR ha apostado fuerte por el negocio *online*. Desde el año 2006, SEUR es el agente de distribución del conocido portal de subastas eBay



el pistoletazo de salida para una nueva configuración del sector.

SEUR ya se había adelantado a la LOTT apostando por la carretera y creando un sistema empresarial flexible, basado en la calidad de su oferta. Y lo había hecho en un marco jurídico ciertamente adverso. Sin embargo, la liberalización del sector marcó el principio de un nuevo entorno más hostil para SEUR en cuanto que el mercado comenzó a poblarse de nuevas empresas, muchas de ellas minúsculas, capaces de aprovechar los nichos de negocio menos atendidos por los grandes del transporte urgente o en el que cabían competidores. Quizás el más destacado sea la entrega de sobres y documentos a escala local.

La liberalización y la llegada de la competencia trajeron consigo una amenaza añadida: al aumentar el número de operadores, lo hacía también la capacidad de negociación de los clientes en la medida en que las empresas del sector ofrecían servicios muy similares. La apertura al exterior propició, además, la entrada de los grandes operadores globales. Su incursión implicaba también una clara amenaza: su presencia aumentaba la competencia a una escala desconocida hasta entonces y además cabía el riesgo de morir fagocitado por ellos. Así les sucedió a algunos clásicos del transporte urgente español como Cualladó, adquirido por UPS en 1989. La tendencia a la concentración de la oferta presentaba un panorama exterior complejo que los socios de SEUR tenían que bandear con los problemas inter-

nos causados por la inestabilidad de quienes querían abandonar la empresa. Como manifestaba con acierto uno de sus socios, en SEUR los propietarios habían discutido en incontables ocasiones sobre cómo capitanear el barco, pero nadie, hasta el año 2000, había contemplado la posibilidad de saltar de él.

Por todo lo expuesto se comprende que los cambios en la configuración del mercado han supuesto para SEUR un riesgo notable. Riesgo al que se ha unido, en los últimos años, la fuerte crisis económica general que ha provocado una caída en el volumen de negocio de la que daremos cuenta en el próximo capítulo. Como analizamos a continuación, los tiempos de crisis son también tiempos de oportunidades y de plantearse nuevos retos. En perspectiva histórica, SEUR ha sabido aprovechar unos y otros con considerable acierto.

4. Mirando al futuro

En la actualidad SEUR afronta el futuro con un optimismo realista que se asienta sobre un proyecto sólido. El crecimiento de la empresa estará seguramente vinculado a los nuevos segmentos de mercado, especialmente los derivados del comercio electrónico, y a la actividad logística e internacional que llevan aparejada. Estos tres ejes, comercio electrónico, desarrollo internacional y logístico, se conforman así como los pilares estratégicos de SEUR.

En efecto, SEUR ha apostado de manera firme por el negocio *online* a través de servicios que permiten adaptarse a cualquier sector, y a cualquier tamaño empresarial. Su oferta en este terreno es amplia y, en los últimos años, la empresa ha realizado importantes inversiones para integrar tecnología de vanguardia que permita ofrecer una gama de servicios orientados a asegurar la eficacia y la seguridad en este segmento de mercado. Aunque son numerosos los pasos que



Alberto Navarro, director general
de SEUR

se han dado en esta dirección, cabría destacar, por reciente, el acuerdo de colaboración firmado con ASOS, una importante plataforma británica de venta *online*. Había ya precedentes al respecto porque desde el año 2006 SEUR era el agente de distribución del portal de subastas eBay, acuerdo que se renovó en 2009.

El crecimiento del comercio electrónico ha impulsado la reestructuración de las actividades que lo complementan: el transporte, la gestión de *stocks* y la localización de mercancías. Para el comercio electrónico resulta esencial que su operador logístico pueda ofrecer un servicio integral que abarque el proceso completo y asegure su éxito. El e-commerce precisa una e-logística adecuada para tener éxito. Es este un terreno en el que SEUR ha aceptado el reto entrando de lleno en el desarrollo y la

modernización de su actividad logística, dirigida desde 2010 por Carlos Cavero, promoviendo su integración en la propia cadena de valor de los clientes para optimizar la gestión de sus sistemas logísticos a través de productos y servicios de valor añadido. La empresa cuenta con servicios ad hoc para sectores como el textil, el editorial, la electrónica de consumo, los juguetes o los cosméticos, entre otros muchos. La plataforma E-Solutions, de reciente creación, ofrece soluciones avanzadas a empresas para el diseño de sus propias tiendas *online*, poniendo a su disposición soluciones de logística integral, transporte y tecnología. Como clientes destacados de SEUR cabe apuntar al BBVA, que le ha confiado la logística de su tienda *online* para clientes, o la plataforma social Tuenti, empresa para la que SEUR desarrolla la oferta de productos de telefonía y tarjetas de pago a usuarios. SEUR se ha convertido también en el socio logístico de empresas importantes en sus mercados como Parrot, Sogecable, Luanvi o Travel Club. La apuesta por el negocio logístico se ha traducido en la ampliación y adecuación de las instalaciones de logística de la compañía, entre las que destacan las sedes logísticas de Valencia y Barcelona inauguradas recientemente. También resulta vital en este sentido el acuerdo alcanzado con Punto Pack, gracias al cual se amplía a más de mil los puntos en los que se pueden recoger los paquetes enviados a través de SEUR.

Igualmente el negocio de comercio electrónico tiene una dimensión internacional que sin duda constituye otro interesante reto para SEUR, que pretende potenciar la capacidad de la Red de GeoPost en todo el mundo, para acompañar a las empresas españolas en su expansión internacional y facilitar el desarrollo del comercio internacional con empresas multinacionales. Así, tras quince años como agente de Aduanas, SEUR Internacional consiguió, bajo la dirección de Ángel Arenal, en el verano de 2011, la autorización como

Operador Económico Autorizado, un importante logro para agilizar los trámites aduaneros y los procesos de importación y exportación. Con esta certificación SEUR ha impulsado su negocio internacional apostando por el comercio económico transfronterizo con un amplio catálogo de soluciones a la medida de cada cliente.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación no solo han facilitado la expansión de nuevos negocios como el comercio electrónico o la logística, sino la mejora, en sí misma, de la gestión general de cualquier envío. La estrategia digital de SEUR se fundamenta en el lanzamiento del portal de ventas www.seur.com, una iniciativa pionera en el mercado, que se ha completado desde el año 2012 con la presencia de la empresa en las redes sociales (twitter, facebook, linkedin) y el lanzamiento del blog corporativo teloenvioporseur.com, una plataforma de información sobre el mundo del comercio electrónico y el desarrollo de políticas de movilidad sostenible. En efecto, en el verano de 2011 SEUR presentaba su nuevo portal de ventas que permitía, por primera vez, la contratación *online* de servicios de mensajería y transporte urgente de forma fácil y ágil. SEUR se convertía, de este modo, en una empresa pionera capaz de poner al alcance de cualquier usuario la posibilidad de contratar sus envíos a través de tres sencillos pasos en su página web. Apenas un mes después de estrenar el nuevo portal, la empresa lanzaba al mercado una aplicación para el dispositivo móvil iPhone, con el objeto de ofrecer a sus clientes información de interés y facilitar el seguimiento de sus envíos.

NOTAS

- 1 Stevenson (1999), pp. 8-10.
- 2 Prats y Agulles (2008).
- 3 *Ibidem*.
- 4 Como se verá en el capítulo sexto, y tal como indican en la información ofrecida por sus páginas web, UPS nació en 1907, DHL lo hizo en 1969, FedEx fue fundada en 1971 y TNT, en 1946.
- 5 *Ibidem*.
- 6 Entrevista a Manuel Valle (mayo de 2011).
- 7 Rafael Mendizábal (San Sebastián, 1940-Barbate, 2009) fue productor teatral, empresario de hostelería y un dramaturgo tardío y prolífico. Hasta la década de los ochenta no estrenó sus obras de mayor éxito entre las que se cuentan *Mi tía y sus cosas* y *Mala yerba*, ambas protagonizadas por Rafaela Aparicio y Florinda Chico. Sus obras completas, que comenzaron a publicarse en 2005, llenan 18 volúmenes con 50 obras largas y más de 100 piezas cortas. La referencia a SEUR aparece concretamente en *La abuela echa Humo*. Mendizábal (2005), p. 174.
- 8 Entrevista a Julián Recuenco Bernal (11 de febrero de 2011).
- 9 Tápies (2009). Un estudio realizado por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE reveló que las empresas familiares españolas tienen una longevidad superior a la empresa convencional, desmontando el mito de que este tipo de negocios no supera la tercera generación de empresarios y que sus ingresos son inferiores a los de las grandes firmas. De hecho las empresas familiares que facturaron más de cincuenta millones en 2005 tenían una antigüedad media de treinta y cinco años, cuatro más que las no familiares. Estos datos confirman que no solo facturaron más, sino que también son mucho más longevas que sus hermanas mayores.
- 10 Entrevista a Fernando Rodríguez Sousa (15 de febrero de 2011).

REVISIÓN HISTÓRICA



Capítulo sexto

SEUR en el sector del transporte urgente: una revisión histórica

El secreto del éxito en la vida de un hombre está en prepararse para aprovechar la ocasión cuando se presente.

Benjamin Disraeli

A lo largo de la historia las civilizaciones han ido evolucionando a través del contacto entre sus miembros. En este proceso, el comercio y las comunicaciones han desempeñado un papel esencial y la comunicación regular a distancia se ha configurado como un elemento básico para el desarrollo de los países occidentales y, consecuentemente, para su acceso pionero a la industrialización.

En el variado marco de los modos de comunicación, el correo se remonta a un pasado muy antiguo. Sirva como ejemplo el caso español que, como tantos otros de la vieja Europa, debe su primigenia organización postal a los romanos: ellos fueron quienes, basándose en el sistema de relevos del imperio persa, sustentado por jinetes a caballo que transportaban mensajes escritos de una estación de relevos a otra, desarrollaron su propio sistema de postas o puestos —del latín *positus*—, de donde procede el término “servicio postal”¹.

La desaparición del imperio romano no implicó la supresión de un servicio que los reyes de la Edad Media

ya habían percibido como esencial para el mantenimiento del orden político. De este modo, los diferentes reinos de la Europa medieval mantuvieron sus propios sistemas de correo mediante mensajeros que viajaban de una corte a otra con los encargos de sus monarcas. En aquella época los servicios postales eran en su mayoría de carácter privado, pero la posterior formación de los Estados nacionales fomentó la aparición de instituciones de comunicación con carácter estatal. A principios del siglo XVIII habían desaparecido gran parte de los servicios privados en toda Europa y, en el caso español, el correo dejó de ser una concesión del monarca para convertirse en una Renta Real.

Los monopolios postales de carácter estatal tuvieron una larga vida en el viejo continente, más que centenaria, y no comenzaron a resquebrajarse hasta la aparición de competidores privados que provocaron el nacimiento de una nueva actividad: la mensajería y el transporte urgente. En España la aparición de empresas privadas de transportes se hizo presente con mayor intensidad en los años setenta del siglo XX, cuando el correo se dividió en urbano e interurbano. En el intercambio interurbano se mantuvo el operador estatal como concesionario de la actividad en monopolio mientras que, en el correo urbano, el más rentable, surgieron empresas privadas capaces de responder a

Imagen que representa el sector
del transporte urgente en el mundo



las exigencias de unos clientes que demandaban servicios de mayor valor añadido.

La importancia que ha alcanzado el sector del transporte urgente desde su nacimiento hasta la actualidad explica que se haya convertido en objeto de estudio, incluso que ya exista alguna literatura académica muy útil para precisar los principales conceptos relacionados con esta actividad. Al mismo tiempo la juventud del sector explica la diversidad de criterios a la hora de definirlo y establecer su marco teórico. En efecto, desde el punto de vista conceptual, algunos trabajos definen el sector del transporte urgente como aquel que engloba las actividades de recogida, transporte y distribución puerta a puerta de documentos y paquetes con tiempos de en-

trega garantizados². En estos trabajos se distinguen dos segmentos diferenciados dentro del sector: la paquetería empresarial y la paquetería industrial. El primero engloba actividades asociadas a un mayor componente de urgencia, con envíos de reducido peso, dirigidos a diversos destinos y con clientes particulares y empresariales de todo tipo. La paquetería industrial suele aso-

S. M. el Rey don Juan Carlos recibió al Consejo de Administración de SEUR acompañado por el autor del prólogo de este libro, Antonio Garrigues (tercero por la derecha en la última fila), y su autor principal, Josep Tàpies (segundo por la derecha en la última fila).

ciarse a envíos regulares y programados, normalmente de efectos de mayor peso, orientados especialmente a empresas del sector industrial. Otros estudios prefieren emplear el término de mercado CEP (*Courier, Express and Parcel Services*, en sus siglas inglesas), que incluye los servicios de *courier*, transporte exprés y mensajería y paquetería postal³. Mientras que la actividad de transporte urgente o exprés hace referencia al movimiento de paquetes de todo tipo, la mensajería y el *courier* incluyen los servicios de entrega de documentos y pequeña paquetería. Ambas actividades se diferencian del correo tradicional por características como la rapidez, la seguridad, la trazabilidad y la especialización de los envíos, con la particularidad de que el término de mensajería se emplea para la actividad desarrollada en exclusiva a nivel local⁴. Manteniendo presente estas particularidades, en estas páginas hemos empleado indistintamente los términos transporte urgente, mensajería y *courier*, con la premisa de que los tres llevan asociados un componente de rapidez y seguridad en los envíos.

Este capítulo dibuja a grandes rasgos una panorámica del sector que nos permite enmarcar de un modo más adecuado la trayectoria de SEUR descrita en este libro. El primer apartado ofrece una revisión histórica del contexto internacional, mientras que el segundo aborda la evolución del transporte urgente en España.

1. La mensajería urgente internacional: los operadores globales

El sector del transporte urgente tiene una notable influencia en la economía global. No solo sustenta el comercio internacional, sino que también contribuye al incremento de la competitividad empresarial, mejora la eficiencia de las operaciones, reduce costes, permite a pequeñas empresas acceder a mercados de exportación y contribuye significativamente al desarrollo económico regional, aproximando áreas periféricas a los principales centros económicos globales. Así lo define un estudio de *Oxford Economics*, que estimó la contri-

bución de este sector al PIB europeo en veintitrés mil millones de euros para el año 2010, además de aportar alrededor de seiscientos mil empleos⁵.

Tres son los aspectos de este sector que se ofrecen en las próximas páginas: en primer lugar la identificación de los grandes, es decir, de aquellas empresas que lideran el mercado del transporte urgente a escala internacional. En segundo lugar, la descripción de las etapas históricas que son comunes a todas ellas y, por último, una breve reflexión sobre lo que ha supuesto para SEUR la configuración histórica de este mercado y su situación actual.

1.1. Los gigantes del sector

El sector del transporte urgente nació en Estados Unidos: de los cuatro *gigantes* privados que lideran hoy esta actividad a escala internacional, solo uno comenzó su andadura en Australia, TNT, mientras que los restantes, UPS, FedEx y DHL, son de origen norteamericano. El mercado europeo, como veremos, está liderado por DHL seguido por GeoPost, principal accionista de SEUR en la actualidad⁶.

United Parcel Services (UPS) fue la primera compañía que ofreció un servicio de entrega de paquetes como respuesta a la gran demanda de servicios privados de mensajería y paquetería. Fundada en 1907, su actividad inicial consistió en la entrega de envíos a comercios minoristas y en el reparto del correo especial para el servicio postal norteamericano en Seattle. Empleando un sistema similar al que se implantó posteriormente en España, UPS utilizaba el ferrocarril para el transporte de paquetes y los vehículos de reparto para su distribución en los distintos barrios de la ciudad. De este modo lograba una utilización más eficiente del personal y de los medios de transporte, manteniendo unas tarifas bajas. Con la desregulación en los años setenta de los servicios de carga aérea en Estados Unidos, el sector experimentó un mayor impulso. UPS

extendió sus operaciones y se convirtió en la primera empresa de paquetería que proporcionaba un servicio completo que operaba en todas las direcciones de los cuarenta y ocho estados contiguos de Estados Unidos, a los que se añadieron Alaska y Hawái en 1978.

TNT, por su parte, es una empresa de origen australiano que inició su actividad en 1946 bajo la denominación Thomas Nationwide Transport. En los años setenta, al igual que el resto de los grandes líderes del sector, expandió notablemente sus actividades y se introdujo en el mercado europeo por medio de una extensa red de transporte terrestre y aéreo.

FedEx fue fundada en 1971 en Little Rock (Arkansas) con el nombre de Federal Express. Dos años más tarde trasladó su actividad a Memphis para escapar de ciertas restricciones aeroportuarias que impedían el pleno desarrollo de su actividad. Utilizando una flota de catorce aviones Falcon, la nueva compañía conectó veinticinco ciudades de Estados Unidos.

Dos años antes del nacimiento de FedEx se había fundado DHL en San Francisco con un objetivo particular: la entrega por avión de documentación de embarque de forma anticipada desde la citada ciudad hasta la capital de Hawái, Honolulu. El despegue de la empresa también se produjo en los años setenta, cuando la compañía se extendió por toda la costa oriental y occidental de Estados Unidos. En 1998 DHL fue adquirida por la empresa alemana Deutsche Post.

En el mercado europeo, DHL es el primer operador mientras que el segundo puesto en el *ranking* europeo lo ocupa GeoPost. Esta empresa de origen francés nació en mayo de 1999 integrada en el operador postal público La Poste, que comenzaba así a orientarse hacia las actividades de paquetería urgente. GeoPost asumió desde el primer momento una clara vocación internacional que le ha llevado, actualmente, a operar en doscientos treinta países a través de su marca comercial, DPD, de la que es accionista mayoritario⁷.

1.2. La configuración histórica del transporte urgente

¿Cómo se ha configurado el mercado internacional del transporte urgente desde su nacimiento hasta la actualidad? Podría decirse que las grandes empresas del sector han recorrido cuatro etapas. En primer lugar, los inicios del negocio, en los que destacó el papel de unos emprendedores que, con medios limitados en la mayoría de las ocasiones, fundaron empresas capaces de responder a la demanda creciente de servicios de transporte no cubiertos por los operadores postales públicos. Hubo después un segundo momento de diversificación y crecimiento: las empresas ampliaron su oferta de servicios y su radio de acción geográfica y se fueron perfilando las compañías líderes del sector. A partir de los años noventa del siglo xx la transformación de los servicios de correos, especialmente en Europa, fue muy variada y pasó por diversas fórmulas en respuesta al proceso de liberalización y globalización que vivió el transporte urgente y a los cambios en las tecnologías de la comunicación. Se produjo entonces una tercera etapa, marcada por la concentración de empresas, y otra posterior, cuarta etapa, caracterizada por el establecimiento de alianzas estratégicas entre los diferentes operadores.

Si se contempla el nacimiento del transporte urgente, en los casos de las empresas privadas llama la atención el papel desempeñado por unos jóvenes emprendedores que supieron afrontar la aventura de iniciar un sector. Por ejemplo, Jim Casey, a sus diecinueve años, fundó UPS con apenas cien dólares prestados por un amigo, que le sirvieron para emprender su actividad y realizar las primeras entregas de paquetes en la ciudad de Seattle, usando motocicletas, bicicletas o, simplemente, a pie. Ken Thomas inició TNT a los treinta y tres años, con un capital que englobaba una escasa dotación económica y un solo camión. Mientras estudiaba en Yale University, Fred Smith, creador de FedEx, realizó un trabajo para una clase de Economía en el que destacaba la necesidad de crear un servicio de entrega



urgente, “de la noche a la mañana”, en Estados Unidos. La idea parecía tan descabellada que su proyecto fue calificado con una de las peores notas del curso. Smith, sin embargo, mantuvo la idea en mente y, mientras servía en el Ejército, tomó buena nota de cómo se realizaba el proceso militar de entregas. Cuando abandonó el servicio militar, materializó su sueño de crear una empresa de transporte urgente partiendo, a diferencia de sus competidores, con ochenta millones de dólares

que aportaron algunos inversores, entre ellos sus hermanos. Este capital permitió que la nueva compañía adquiriera la flota de aviones con la que comenzó su actividad⁸. Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn, fundadores de DHL, también desarrollaron un novedoso modelo de negocio poco después de graduarse, emprendiendo un servicio que ninguna otra empresa ofrecía con el que se lograba reducir el tiempo dedicado a la tramitación aduanera.

No exentos de arranques difíciles, los líderes internacionales del *courier* tardaron poco tiempo en despegar, diversificar sus actividades y crecer, iniciando la que hemos calificado como segunda etapa. Se constituyeron

Manuel Valle, presidente de SEUR, junto al fundador de la empresa, Justo Yúfera



así como verdaderos proveedores de servicios adicionales al transporte urgente que abarcaban, desde la logística integral, el transporte nacional e internacional de cargas completas o parciales, los servicios especiales de flete aéreo y marítimo, hasta la financiación y consultoría, entre otros. El transporte de carga aérea ha sido una pieza fundamental para el éxito de estos grandes operadores globales. UPS compró en 1981 su primera flota de aviones de carga para asegurar el servicio de entrega aérea. Solo cuatro años después, empezó a ofrecer servicios aéreos internacionales entre Estados Unidos y algunos países europeos a través de UPS Airline, una de las mayores líneas aéreas norteamericanas. Actualmente su flota supera los quinientos aviones, lo que le permite mover diariamente más

de catorce millones de paquetes por todo el mundo⁹. FedEx, por su parte, fue la primera empresa de carga aérea que empleó exclusivamente aviones *jet*. En 1989 adquirió Flying Tigers, una aerolínea de transporte internacional. Esta operación incluía rutas establecidas a veintiún países, una considerable flota de aviones y toda la experiencia de Flying Tigers en el transporte aéreo internacional. FedEx se convirtió así en la mayor compañía de carga aérea a escala mundial. Su flota aérea actual ronda los setecientos aviones¹⁰. DHL es-

Presentación de la nueva flota de vehículos ecológicos de SEUR

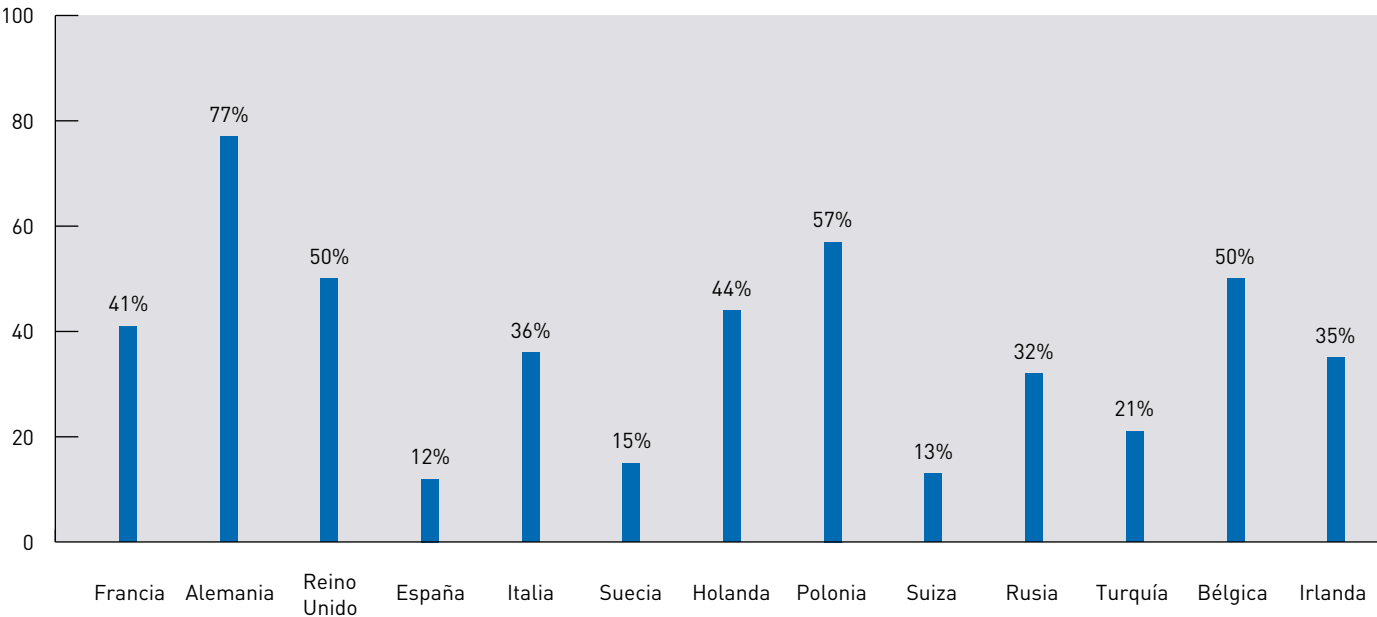
tableció, en 1990, alianzas estratégicas con Lufthansa y Japan Airlines, lo que le aseguró a largo plazo el acceso a los servicios de carga de dos grandes líneas aéreas internacionales y a sus infraestructuras aeroportuarias. Su red internacional enlaza actualmente a multitud de países en todo el mundo con una flota de 342 aviones¹¹. Por último, TNT también dispone de su propia aerolínea, TNT Airways, que fue fundada en 1999. Diariamente realiza vuelos de carga entre más de sesenta y siete aeropuertos, principalmente europeos, y dispone de una flota de cincuenta aviones¹².

En los últimos años el transporte urgente ha vivido los procesos de concentración de la oferta y de creación de alianzas estratégicas propias de un sector maduro. En efecto, los grandes operadores han emprendido multitud de operaciones de fusión y adquisición de empresas con las que están reforzando su participación

de mercado, su cobertura geográfica y su catálogo de servicios. Estas operaciones se orientan, de manera especial, hacia la búsqueda de mercados emergentes mediante la adquisición de empresas locales. Los mercados asiáticos y latinoamericanos son, en los últimos años, los destinos preferidos para las inversiones de los grandes del sector.

El grado de concentración del sector aparece reflejado en el gráfico 3, que muestra las cuotas de mercado conjuntas de los principales operadores globales en el mercado europeo del transporte urgente. Como puede observarse, las grandes empresas del sector controlan buena parte de los principales mercados europeos, con una cuota media conjunta del 45 por ciento para el año 2010. Turquía, Rusia y Polonia son los mercados que han experimentado un mayor dinamismo, con tasas de crecimiento que han superado el 10 por ciento en 2010¹³.

Gráfico 3. Cuota de mercado conjunta de las principales empresas del sector por países europeos, 2010*



* Las empresas incluidas son: DHL, UPS, FedEx, TNT, GLS/Royal Mail y DPD/GeoPost.
Fuente: A. T. Kearney (2011).

Algunos ejemplos pueden ilustrar las etapas de crecimiento, concentración y creación de alianzas estratégicas del sector a escala mundial que hemos definido como segunda, tercera y cuarta de nuestra particular clasificación. Desde finales de los años noventa, UPS ha llevado a cabo un programa de adquisiciones estratégicas que le han permitido ofrecer nuevos servicios y entrar en nuevos mercados. Prueba de ello son la compra de SonicAir, en 1995, que convirtió a UPS en la primera empresa que ofrecía el servicio de entrega durante la noche y garantizada a las ocho de la mañana; la adquisición en 2001 de Mail Boxes Etc. Inc., una empresa de envíos al por menor y servicios postales; o la compra de Challenge Air en 1999, con la que UPS se convirtió en el mayor transportista de carga exprés y aérea de Latinoamérica. En 2004 adquirió Menlo Worldwide Forwarding, para ampliar sus servicios de carga aérea pesada. Un año después, la compra de Overnite permitió a UPS ampliar sus servicios de carga por tierra en Norteamérica. Recientemente este gigante norteamericano se ha propuesto acelerar su crecimiento en el mercado europeo. El culmen de esta estrategia ha llegado con la adquisición de su principal competidor en Europa, TNT Express, mediante un acuerdo alcanzado en marzo de 2012. La operación representa para UPS la entrada en nuevos mercados, especialmente del este europeo, en los que carecía de presencia. Al mismo tiempo conseguirá controlar nuevos centros de distribución en el sureste asiático y reducir la dependencia del mercado norteamericano, su principal área de influencia de la que procede más del 70 por ciento de sus ingresos¹⁴.

FedEx, por su parte, emprendió con el cambio de siglo una serie de adquisiciones que le permitieron introducirse en nuevos mercados, lanzar nuevos servicios y afianzar su posición en terreno americano. En febrero de 2000 consumó la compra del operador internacional Tower Group International. Un año más tarde se hizo con American Freightways, líder en la zona occidental de Estados Unidos, y en 2004 sumó a su cartera la empresa Kinko's, creando así una amplia red de puntos de distribución minorista y ofreciendo numerosos servicios de gestión de documentos. La compra de

Parcel Direct, en el mismo año, afianzó la alianza de FedEx con el servicio postal norteamericano. En 2006 FedEx se hizo con el operador británico ANC Holdings Limited, lo que le permitió atender de forma directa a todo el mercado interno del Reino Unido. En 2007, se introdujo en el mercado chino a través de la compra de Tianjin Datian W. Group Co. y continúa con adquisiciones de otros operadores en Asia, Europa del Este y Sudamérica.

DHL y TNT no han sido ajenas a este proceso de adquisición, concentración y diversificación que ha vivido el sector. La madurez del mercado europeo occidental, donde se encuentran sus principales centros de operaciones, ha representado un estímulo para la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Después de ser adquirida en 1996 por el correo holandés, TNT adquirió varias empresas de logística internacional, principalmente en Europa y Asia. En el año 2005, sin embargo, decidió vender su división de logística a la empresa norteamericana Apollo Management para centrarse en el segmento del transporte urgente. Fruto de esta operación nació una nueva compañía, Ceva Logistics, de la que TNT posee el 5 por ciento. En mayo de 2011, TNT decidió separar sus negocios de transporte urgente y de correo en dos divisiones independientes, debido a la falta de sinergias entre ambas actividades¹⁵. La operación dio lugar a la nueva sociedad TNT Express, recientemente adquirida por UPS, como ya se ha mencionado. El operador norteamericano toma así el control de una compañía que actualmente está instalada en sesenta y cinco países y que goza, además, de un excelente posicionamiento en mercados emergentes, en especial China y Sudamérica¹⁶.

Después de que el operador postal público alemán, Deutsche Post, se hiciera en 2002 con el control total de DHL, la empresa ha protagonizado también operaciones de gran calado en su proyección internacional¹⁷. En 2003 adquirió Airborne Express, el tercer operador de Estados Unidos, por detrás de UPS y FedEx, reforzando así su posición en el mercado americano. En



2005 se hizo con la empresa británica Exel, líder en el sector logístico. Con esta operación alcanzó una posición puntera en el sector de la logística internacional. Al igual que sus competidores, DHL ha realizado fuertes inversiones en mercados emergentes, como Corea del Sur, Taiwán y Shanghái¹⁸.

Interior de uno de los centros operativos de SEUR

GeoPost, que nació con una notable vocación internacional, cuenta con una importante presencia en Europa a través de filiales líderes en sus mercados nacionales. Ha realizado, igualmente, numerosas adquisiciones que le han permitido reforzar sus cuotas de mercado, como la compra de Mayne Nickless Europe, en el año 2000, de la polaca Masterlink, en 2002, o de Baltic Logistics System International AB, en 2004, que le otorgó una posición privilegiada en mercados emergentes como Polonia, Rusia y los países bálticos. Recientemente su estrategia se ha orientado hacia la

consolidación de su presencia en Europa y la entrada en nuevos mercados emergentes como Sudáfrica, India, Turquía y China, entre otros.

La trayectoria de GeoPost es, además, doblemente significativa para el objeto que nos ocupa en este libro. Por un lado, constituye uno de los grandes referentes en el mercado europeo del transporte urgente. A través de su marca comercial DPD, cuenta con la mayor red de distribución por carretera de Europa, un tipo de transporte especialmente en auge en los últimos años y que está marcando una de las principales tendencias del sector. Y por otro, la historia de GeoPost se une, desde 2004, a la de SEUR, tal y como se ha detallado en el capítulo cuarto.

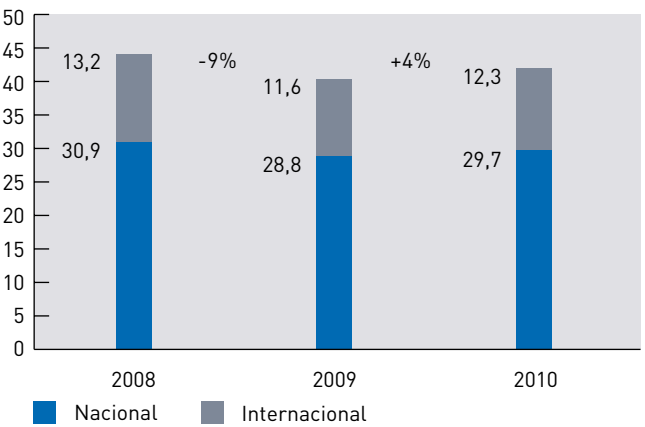
1.3. SEUR en el mercado actual del transporte urgente

¿Qué ha representado para SEUR la configuración del mercado internacional del transporte urgente que se ha descrito en el apartado anterior? Indudablemente la empresa ha afrontado, con la creciente concentración del mercado, las amenazas derivadas de la entrada de operadores extranjeros que, en ocasiones, han adquirido a sus competidores nacionales haciéndolos desaparecer como entidades jurídicas independientes. Este ha sido el caso de las empresas españolas Unitransa, adquirida por TNT en 1988, Cualladó, absorbida por UPS en 1991, Helguera, comprada por Mayne Nickless en 1990, o Danzas y Guipuzcoana, integradas bajo la red DHL Iberia en 2005. Frente a este panorama internacional, SEUR buscó un socio en el exterior con vocación industrial y capacidad de estabilizar la empresa española sin hacerle renunciar a su identidad ni perder su idiosincrasia. La entrada de GeoPost en 2004 ha supuesto para la compañía en este sentido una nueva oportunidad no solo para extender sus lazos internacionales, sino también para fortalecer su presencia en el mercado local. SEUR asumió desde ese momento el objetivo de consolidar

su posición de referente del sector en España y Portugal, operando con éxito en el resto de mercados internacionales a través de su socio.

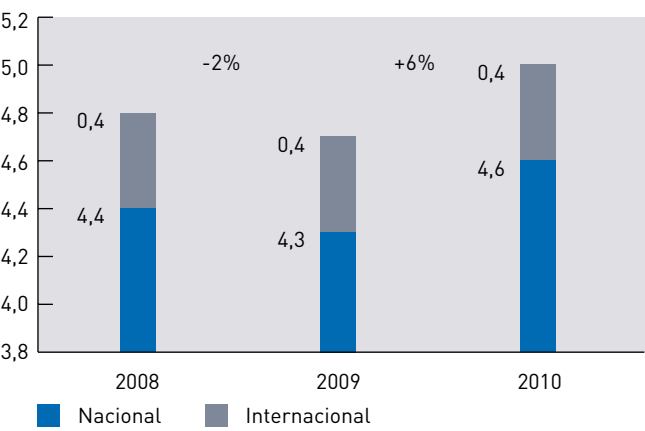
No cabría cerrar este repaso histórico sin mencionar las dificultades del sector del transporte urgente generadas por la compleja coyuntura económica actual. El año 2010 representó para el mercado europeo un aliento que frenó la recesión registrada en el sector desde 2008. Como se puede observar en los gráficos 4 y 5, el mercado europeo del transporte urgente mostró un crecimiento del 4 por ciento en valor y del 6 por ciento en volumen de envíos durante 2010. En términos de volumen, el mercado europeo ha logrado superar el nivel de 2008. Sin embargo, si tomamos como referencia el valor monetario, los ingresos de 2010 se mantuvieron todavía un 5 por ciento por debajo de los de 2008. En la mayoría de los mercados, el segmento internacional ha crecido más rápido que el doméstico¹⁹.

Gráfico 4. Evolución del mercado europeo del transporte urgente según ingresos (miles de millones de euros)*



Fuente: A. T. Kearney (2011).
* Se incluyen trece países europeos: Alemania, Bélgica, España, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Polonia, Reino Unido, Rusia, Suecia, Suiza y Turquía.

Gráfico 5. Evolución del mercado europeo del transporte urgente según volumen de envíos (en millones de toneladas)*



Fuente: A. T. Kearney [2011].

* Se incluyen trece países europeos: Alemania, Bélgica, España, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Polonia, Reino Unido, Rusia, Suecia, Suiza y Turquía.

Las principales tendencias apuntan a que el segmento B2C (Business to Consumer) es y será el factor clave de crecimiento para los negocios, tanto a escala nacional como internacional²⁰. Los países europeos en los que se prevén crecimientos más dinámicos son Turquía, Polonia y Rusia, mercados a los que ya miran estratégicamente las grandes empresas del sector.

2. El transporte urgente en España

La historia de SEUR se inscribe en el joven mercado español del transporte urgente. Hasta finales de los años setenta del siglo xx, SEUR caminó sola en el mercado nacional. Fue la única protagonista del sector y se expandió a todas las provincias de la geografía española. La llegada de la competencia se produjo en 1977, con el nacimiento de MRW y, posteriormente, con la llegada de los grandes operadores globales, como las europeas DHL y TNT o las americanas UPS y FedEx. A

continuación se ofrece, en primer lugar, un breve resumen de la historia más reciente del correo postal en España en el que se enmarca la aparición del transporte urgente. Después se analiza la estructura y organización empresarial de este sector en nuestro país y, para cerrar el capítulo, se resumen las principales características de las cinco empresas de referencia en el sector, tratando de describir la trayectoria de SEUR a la luz de sus competidores.

2.1. La llegada del transporte urgente a España

Al analizar la historia del correo español en perspectiva histórica no puede pasarse por alto el importante momento de cambio que se produjo en el siglo XIX. Fue entonces cuando el movimiento postal dejó de ser concebido como Renta Real para transformarse en un servicio público que descansaba sobre dos bases fundamentales: una política de abaratamiento que lo hizo accesible a un sector cada vez mayor de la sociedad, y la mejora de la red, en gran parte como resultado de la expansión del tendido ferroviario, que redujo los tiempos en los trayectos y aumentó la capacidad de transporte de correspondencia²¹.

Ya en 1900, el sistema postal español había creado una eficiente red que sentó las bases de la modernización posterior. El desarrollo económico de España en el primer tercio del siglo xx, los avances en la alfabetización y la mayor movilidad geográfica de la población representaron un impulso notable del tráfico postal. De ello ofrece buena muestra el cuadro 21. Mientras que en 1908 la media de efectos postales por español era de quince, en los albores de la guerra civil este indicador se situaba en cuarenta. Asimismo, el tráfico postal total se duplicó en el primer tercio de siglo, superando en 1935 los novecientos millones de efectos circulados.

Cuadro 21. Movimiento postal en España, 1908-1935

AÑO	SERVICIO INTERIOR ¹	SERVICIO INTERNACIONAL ²	TOTAL ³	TOTAL POR HABITANTE ⁴
1908	212	80	292	15
1912	295	98	393	20
1916	471	47	518	26
1920	489	59	548	26
1924	463	101	564	26
1928	588	121	709	42
1932	716	169	885	38
1935	770	178	948	40

Fuente: Gómez Mendoza y San Román (2005), cuadro 7.16, pp. 563-565.

Notas:

¹ Número de circulados en el servicio interior en millones.

² Número de recibidos y expedidos en el servicio internacional en millones.

³ (1)+(2).

⁴ Número de objetos postales circulados por habitante.

Después de la interrupción marcada por la guerra civil, el tráfico postal continuó su tendencia alcista. En 1950 el número de efectos postales por habitante era de ochenta, el doble que en 1935. Durante el decenio de 1960, el aumento fue de un 50 por ciento, hasta alcanzar, en 1970, la cifra de ciento veinte efectos postales por habitante²². Podría decirse que fue en los años setenta cuando se hizo más difícil que el monopolio postal público atendiera los nuevos requerimientos de los usuarios. Ello representó un descenso en el tráfico postal al tiempo que aumentó la demanda de servicios privados de correo, apuntando a la necesidad de mayor valor añadido, especialmente en lo relativo a plazos de entrega, seguridad y seguimiento en la distribución de los envíos. De este modo, el mercado de los servicios postales experimentó durante los últimos decenios del siglo xx una evolución progresiva hacia la existencia de dos mercados internos con algunas características comunes y ciertas particularidades. Por un lado, el mercado tradicional, que incluía los servicios postales convencionales prestados por el operador público y cuyas características se relacionan con la utilización de una red de transporte estable y de gran capilaridad. Por otro lado,

surgió el mercado de mensajería y transporte urgente con precios muy superiores a los del servicio postal básico pero capaz de atender las demandas crecientes de los clientes²³.

Desde su nacimiento, este nuevo mercado dedicado a las actividades de recogida, transporte y distribución puerta a puerta de documentos y paquetes ha adquirido progresivamente mayor importancia. En el cuadro 22 puede apreciarse que en el año 2009, las actividades de mensajería y transporte urgente representaban más de un 38 por ciento del volumen total del mercado postal en España. Más interesante que este porcentaje en sí mismo es la tendencia de la serie. Desde sus orígenes, el transporte urgente ha ido ganando mayor peso frente al no urgente. A partir de 2005, primer año para el que el Instituto Nacional de Estadística (INE) recogió esta clase de datos, la tendencia alcista continuó manteniéndose sostenida por la fortaleza de la demanda industrial y de servicios, el dinamismo del negocio internacional y el notable impulso del comercio electrónico.

Cuadro 22: Actividades postales y de correo en España, 2005-2009
Porcentaje sobre el volumen total

	2005	2006	2007	2008	2009
Número de empresas	6.056	5.893	5.427	4.490	5.875
VOLUMEN DE NEGOCIO: Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
- Transporte urgente de documentos y paquetería hasta 20 Kg	35,62%	35,98%	35,68%	35,74%	38,71%
- Transporte no urgente de paquetes hasta 2 Kg	41,58%	37,66%	39,03%	39,24%	38,67%
- Transporte no urgente de paquetes hasta 10 Kg	7,54%	7,46%	7,86%	7,64%	5,85%
- Transporte no urgente de paquetes de 10 a 20 Kg	3,63%	3,95%	4,04%	3,70%	3,65%
- Entrega de muestras y otro material publicitario	0,83%	0,77%	0,66%	0,79%	0,58%
- Buzoneo, mailing y otras actividades anexas	4,18%	6,70%	6,45%	5,94%	5,18%
- Transporte de mercancías	3,20%	2,67%	2,26%	1,85%	1,43%
- Servicios logísticos y de organización del transporte	0,51%	0,53%	0,27%	0,40%	0,44%
- Otras actividades y servicios	2,91%	4,27%	3,75%	4,70%	5,48%

Fuente: Estadística de productos en el sector servicios, INE, varios años.

El año 2008 representó, sin embargo, un punto de inflexión. La adversa coyuntura económica y el descenso de la actividad empresarial y del consumo privado, junto con la disminución de precios en un contexto de intensa competencia en el sector, constituyen los prin-

cipales factores que explican el negativo comportamiento del mercado. El cuadro 23 resume la trayectoria del sector en los últimos diez años, tomando como indicador el volumen de negocio y distinguiendo entre el segmento nacional e internacional.

Cuadro 23. Volumen de negocio del transporte urgente en España, 2004-2010 (en millones de euros)

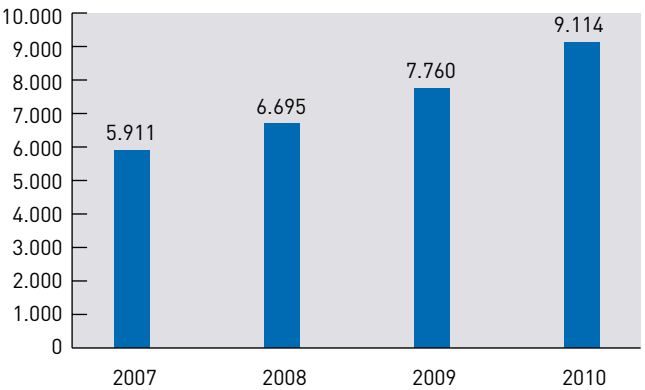
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nacional	3.570	3.767	4.126	4.363	4.075	3.499	3.325
Internacional	826	908	1.012	1.095	1.096	911	966
Total	4.396	4.675	5.138	5.458	5.171	4.410	4.291

Fuente: A. T. Kearney (2010 y 2011).

El deterioro de la actividad económica desde 2008 ha afectado al sector con caídas de un 15 por ciento en 2009 y un 3 por ciento en 2010. Los expertos prevén que la debilidad de la demanda interna, el aumento de la competencia y la guerra de precios tenderán a limitar el crecimiento de un sector que constituye, de forma particular, un excelente termómetro de la marcha económica del país al actuar como intermediario transversal de las más diversas actividades²⁴. Además, este sector deberá afrontar en los próximos años algunos retos adicionales entre los que destacan el mantenimiento de los niveles de calidad, rapidez y eficacia.

En opinión de los expertos, una de las mejores oportunidades de recuperación del sector se asienta sobre el creciente desarrollo del comercio electrónico. Tal y como se muestra en el gráfico 6, en el año 2010 el comercio electrónico en España se situó en los 9.114 millones de euros. Esta cifra representa un crecimiento del 17,4 por ciento respecto al año anterior, principalmente como resultado del incremento del gasto medio por comprador²⁵.

Gráfico 6: Volumen de negocio del comercio electrónico B2C (en millones de euros)



Fuente: ONTSI (2011).

La expansión de esta vía de compra-venta aporta una clave esencial para el transporte urgente, con nue-

vas líneas de negocio que se manifiestan en forma de acuerdos entre portales de comercio electrónico y empresas de paquetería. Los servicios de entrega, la adaptación a las necesidades del cliente y las soluciones logísticas a escala internacional son los tres pilares fundamentales sobre los que se articula este negocio. Los estudiosos esperan que el comercio electrónico continúe creciendo, reforzando un potencial ya consolidado aunque con retos que abordar entre los que destacan la mayor complejidad en las entregas y, por ende, el incremento de los costes, la gestión de devoluciones, los métodos de pago y, en general, la necesidad de atender con fiabilidad, flexibilidad y seguridad a un cliente cada vez más sensible a la variable precio.

2.2. La organización empresarial del transporte urgente en España

En términos generales, el sector de mensajería y paquetería se encuentra compuesto en España por un elevado número de empresas, mayoritariamente de pequeño y mediano tamaño. Sin embargo, los grandes operadores gozan de un sólido posicionamiento que es resultado de la experiencia en la prestación de estos servicios y de una imagen de marca reconocida. De acuerdo con el INE, en el año 2009 operaban en el mercado español 5.875 empresas. Aunque los grandes grupos multinacionales tienen presencia en España, las empresas de capital nacional suman cuotas de mercado elevadas. En efecto, en los últimos años se ha intensificado la tendencia a la concentración sectorial, debido a las operaciones de fusión y adquisición de empresas, así como mediante el establecimiento de alianzas entre operadores. Este proceso, paralelo al del mercado internacional, ha permitido a las empresas aumentar su tamaño, su catálogo de servicios y su cobertura geográfica. El cuadro 24 representa la evolución de la cuota de mercado conjunta de las cinco empresas más representativas del sector. Las compañías SEUR, MRW, Nacex, Chronoexpres y DHL Iberia se han perfilado en la actualidad como los grandes referentes del mercado español, represen-



SEUR

tando en su conjunto cuotas de mercado superiores al 40 por ciento dentro del segmento de paquetería empresarial. Últimamente, la desfavorable coyuntura y los problemas de acceso a la financiación han limitado la realización de operaciones de compra y fusión de empresas. Este hecho, a su vez, ha ralentizado el proceso de concentración de la oferta que, a pesar de ello, sigue en marcha favorecido por el cese de actividad de algunas empresas de pequeño y mediano tamaño²⁶. En 2010, las cinco primeras empresas presentes en el segmento de paquetería empresarial suponían una cuota de mercado conjunta del 44,3 por ciento y las diez primeras del 63,2 por ciento²⁷.

Cuadro 24. Cuota de mercado de las cinco primeras empresas del sector, 2004-2010

AÑO	CUOTA (EN %)
2004	41,4
2005	40,1
2006	40,2
2007	40,5
2008	41,2
2009	43,5
2010	44,3

Fuente: A. T. Kearney (varios años).

*Los datos corresponden al segmento de paquetería empresarial.

De abajo a arriba: evolución cronológica del logo de SEUR



Como han indicado Munuera y Rodríguez (2007), la actual configuración empresarial del sector del transporte urgente es el resultado de cinco estrategias principales que las empresas han empleado para implantarse en el mercado español y que aparecen recogidas en el cuadro 25: la creación de filiales de empresas extranjeras, la compra de empresas españolas por parte de multinacionales, la evolución de compañías nacionales desde el transporte ordinario al urgente, el crecimiento bajo la forma jurídica de franquicias y, por último, la irrupción de operadores públicos que han adquirido empresas privadas para ampliar su actividad al transporte urgente²⁸.

Cuadro 25. Formas de desarrollo empresarial del sector

FORMA EMPRESARIAL	CASOS
Creación de filiales	DHL (1979), Jet Services (1983)
Compra de empresa española	TNT (Unitransa, 1988; TG+, 2005), UPS (Cualladó, 1991), Mayne Nickless (Helguera, 1990), GeoPost (SEUR, 2004*)
Evolución hacia transporte urgente	Ochoa (1980)
Desarrollo a través de franquicias	SEUR**, Halcourier, MRW, Nacex
Operador postal público que adquiere empresas	Deutsche Post (Guipuzcoana, 1999), Correos (Chronoexpres, el 50% en 1998 y el otro 50% en 2003), La Poste (Brokers Worldwide, 1997; Chronopost), Correios de Portugal (Tourline Express, 2005).

Fuente: Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007), p. 529.

* GeoPost posee actualmente el 39,84 por ciento del capital de SEUR S.A.

** Como se explicará a continuación, SEUR, aun habiendo adoptado el sistema jurídico de franquicias, no constituye un modelo convencional.

Entre las cinco estrategias citadas, la estructura jurídica de franquicias es una de las más frecuentes en el desarrollo del sector, y es la adoptada por tres de las cinco empresas que suman mayores cuotas de mercado. Esta fórmula ofrece a la actividad de mensajería y paquetería una buena solución para cubrir toda la geografía española, dando mayor flexibilidad para acelerar el crecimiento del negocio, al tiempo que se ahorran costes. MRW constituye el ejemplo arquetípico para este modelo de negocio. La red MRW se ha configurado en torno a un franquiciador que tiene como principal objetivo maximizar el valor de la cadena de franquicias, y a unos franquiciados que están vinculados a la marca. Es un modelo que ha funcionado bien en periodos expansivos y que ha permitido a la empresa crecer con gran rapidez. No obstante, la pirámide de asignación de beneficios, en este sistema jurídico, se inclina más hacia el franquiciador y, en algunos casos, lleva implícito el riesgo de discrecionalidad por parte del franquiciado y la posible falta de identidad de las franquicias con la marca²⁹.

SEUR y Nacex son otras de las compañías que han adoptado este traje jurídico de franquicia aunque con notables peculiaridades. SEUR constituye un caso muy atípico al tiempo que innovador: una red de franquicias en la que cada franquiciado es, a su vez, propietario de una parte de la franquiciadora. Lo que nació como

un conjunto de delegaciones que desarrollaban su actividad en zonas concretas de la geografía española, terminó adoptando un distintivo modelo de franquicias como la mejor estructura para desarrollar y dar forma jurídica al negocio. La particularidad del caso SEUR radica en que fueron los entonces delegados, futuros franquiciados, los que decidieron crear la sociedad franquiciadora, SEUR España, de la que todos son propietarios. Una de las principales virtudes de este mecanismo es que ha vinculado plenamente a todos los propietarios con la red conjunta y les ha hecho conocedores de todas y cada una de las fases del negocio, evitando de esta forma las tentaciones de crear su propia empresa, tentaciones a las que han sucumbido en otras compañías los franquiciados no propietarios de la franquiciadora. Nacex también adoptó la fórmula empresarial de franquicia con una filosofía basada en la calidad, la satisfacción al cliente, el progreso tecnológico y la combinación constructiva entre franquiciado y franquiciador. En el año 2002 Nacex pasó a ser propiedad del Grupo Logista. Dronas 2002, una empresa del grupo, aglutina actualmente buena parte del negocio, lo que aleja también este modelo de la fórmula estándar de franquicia.

La creación de filiales como forma de implantación del transporte urgente ha sido otra de las estrategias empleadas por algunas empresas extranjeras para in-

introducirse en el mercado español. DHL fue la primera empresa internacional de transporte urgente que entró a operar en España en 1979. La actual DHL Express Iberia, filial del grupo alemán que nació con la integración de las españolas Danzas y Guipuzcoana, es la principal empresa extranjera que opera en el mercado español y portugués.

Junto a las grandes empresas estrictamente nacidas para dedicarse a la paquetería urgente, en este sector está presente también, desde hace algunos años, el antiguo operador postal público, el Grupo Correos, que adoptó este nombre en enero de 2011 al unirse la antigua Correos con sus filiales Chronoexpres, Correos Telecom y Nexea³⁰. Desde 2002, Chronoexpres es la sociedad del grupo que se ha encargado de la paquetería urgente. A través de ella y por primera vez en su historia, Correos lideraba una empresa dedicada a las actividades de transporte urgente y adquiriría una posición relevante en un sector estratégico para su proyección de futuro³¹.

Además de las empresas y modelos de negocio descritos hasta el momento, en los últimos años han aparecido en el sector multitud de pequeñas compañías que se han establecido en segmentos concretos del mercado en los que han encontrado escasas barreras de entrada. Envialia, ASM, Zeleris, Halcourier, Mex o Redyser son algunas de las empresas que han logrado una considerable implantación en el territorio nacional, muchas bajo la fórmula de franquicias. Aunque su facturación no sea demasiado elevada, en comparación con los grandes referentes del sector, son competidores nada desdeñables en determinados nichos de actividad.

2.3. SEUR en el entorno nacional: los principales competidores

SEUR, MRW, Nacex, DHL Iberia y Chronoexpres son cinco empresas de referencia en el sector español del transporte urgente. El cuadro 26 resume algunas de sus principales características.

Cuadro 26. Principales empresas del sector español del transporte urgente*

NOMBRE	FECHA FUNDACIÓN	FUNDADOR	DELEGACIONES EN ESPAÑA (PROPIAS Y DE COLABORADORES)	FLOTA DE VEHÍCULOS (RUTA Y REPARTO)	AVIONES PROPIOS	VENTAS 2009 (a)	VENTAS 2010 (a)	SOCIOS INTERNACIONALES
SEUR	1942	Justo Yúfera	Más de 1.000	3.700	n.c.	569	569	GeoPost (39,84%)
MRW	1977	Francisco Martín Frías	621	3.000	8 (b)	585,8	563	No
DHL Express Iberia	2003	Integración de Guipuzcoana, Euro Express, Danzas y DHL	n.c.	5.000	342 (c)	516,8	514,4	Deutsche Post (100%)
Nacex	1995	Grupo Bural	311	1.521	4 (b)	226	223	No
Chronoexpres	1983	Jet Services	54	1.767	n.c.	132,5	132,1	No

*Se citan los últimos datos disponibles de las empresas.
 (a) En millones de euros. (b) Subcontratados. (c) Corresponde a la división global DHL Express. N.c.: no consta.
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por SEUR, TransMarket (2011) y DBK (2011).

¿Cuáles son las diferencias más destacadas de SEUR con respecto a sus competidores? Para responder a esta cuestión tomaremos como punto de comparación el análisis de cinco variables: antigüedad de las empresas, estrategias de crecimiento, factores de innovación, propiedad del capital y alianzas con otras compañías. SEUR es la empresa decana del sector. Como ha recordado su fundador, Justo Yúfera, su compañía fue la creadora de la urgencia en España. SEUR constituye así un buen ejemplo de aplicación de la ley de Say: “La oferta crea su propia demanda”. SEUR ha creado en España un mercado que los demás han aprovechado en mayor o menor medida. Junto a la creación del mercado ha forjado, además, una marca de reconocido prestigio dentro y fuera de nuestras fronteras. El resto de sociedades nació cuando el crecimiento económico español ya demandaba esta clase de servicios. MRW fue fundada en Barcelona en 1977 por Francisco Martín Frías, inspirándose en los mensajeros con motocicletas de Londres. Sus siglas responden a la denominación completa originaria Mensajeros Radio Worldwide. La actual DHL Express Iberia nació en 2003 aunque ya llevaba desde 1979 operando en el mercado español. Chronoexpres, por su parte, entró en el mercado español en 1983 con la francesa Jet Services, siendo adquirida en 1998 por Chronopost, propiedad del grupo La Poste. En 1999 Correos adquirió el 50 por ciento de Chronopost, y su participación ascendió al 100 por cien a finales de 2001. Meses después, la empresa, ya con mayoría accionarial española, cambió su denominación a Chronoexpres. Nacex fue la última en iniciar su actividad, en 1995, y es una de las empresas más jóvenes del sector. A pesar de ello constituye un verdadero ejemplo de rápida expansión en el mercado.

Por lo que se refiere a las estrategias de crecimiento, todas las grandes empresas de referencia buscaron alcanzar una extensa implantación en el mercado nacional. Aunque existen numerosas peculiaridades, todas ellas han establecido como premisa común la de mantenerse siempre cerca del cliente. MRW, SEUR y Nacex

destacan porque poseen la mayor implantación en el territorio nacional. MRW cuenta con 621 oficinas en régimen de franquicia, a lo que se suman sus 61 plataformas operativas³². Nacex tiene más de 310 agencias franquiciadas y 29 plataformas distribuidas por España, Andorra y Portugal³³. SEUR ha garantizado siempre una máxima cobertura nacional a través de sus 85 delegaciones en régimen de franquicia, 8 plataformas de trasbordo, 254 puntos de venta y más de 1.000 tiendas de proximidad a través de la red Punto Pack³⁴.

La clave del éxito de las empresas del sector no solo ha residido en la proximidad al cliente sino también a la tercera variable, la innovación. El carácter pionero de SEUR le ha otorgado un forzoso papel de innovadora que la compañía asumió siempre con enorme ilusión: no solo tuvo que inventar el sector, sino imaginar y hacer realidad los distintos servicios, los procesos y la organización de la red. Una estrategia característica de SEUR, por ejemplo, ha sido la oferta de servicios adaptados a nuevos segmentos de mercado, como el transporte de mercancías valiosas, el seguimiento y la gestión de los pedidos *online*, el transporte de productos farmacéuticos y de productos a baja temperatura, así como los servicios especializados de transporte de documentos.

Dentro de los nuevos segmentos de mercado, es el comercio electrónico el que ha crecido con mayor intensidad y el que quizás ha aportado mayores cuotas de innovación, creando una nueva línea de negocio con notables perspectivas de futuro y, a su vez, nuevos desafíos para las empresas encargadas de conectar al consumidor con el fabricante o proveedor de los productos y servicios. MRW, Nacex, Chronoexpres y DHL Iberia han comenzado a ofrecer nuevos servicios destinados a este segmento de mercado estableciendo algunos acuerdos con portales de venta *online*. ¿Cómo ha respondido SEUR al reto que representa el comercio electrónico? La principal apuesta de la empresa se ha centrado en garantizar la máxima calidad, eficiencia y flexibilidad, manteniendo siempre al cliente en el cen-

tro de todas las miradas y desarrollando los tres pilares esenciales del negocio: servicios de entrega, atención personalizada y logística. En primer lugar, SEUR ha logrado una mayor efectividad en las entregas a través de fórmulas innovadoras que han garantizado al cliente la mayor flexibilidad y comodidad: preavisos, confirmaciones de entrega, elección de horarios y la disponibilidad de más de mil tiendas de proximidad.

En segundo lugar, la confianza se ha convertido en el insumo clave para impulsar el comercio electrónico, lo que ha exigido, además, garantizar el máximo nivel de adaptación a las demandas del cliente tanto a escala nacional como internacional. En este ámbito SEUR ofrece una atención personalizada con soluciones diseñadas a medida del cliente, ya sean grandes empresas, pymes o particulares. Igualmente para promover su negocio internacional, SEUR cuenta con la potencia de la red GeoPost. Gracias a ella la empresa ha logrado que muchas compañías confíen en SEUR para importar o exportar productos³⁵.

Por último, el comercio electrónico destinado a los consumidores tiene una serie de consecuencias sobre la organización del transporte y el desarrollo estratégico de la logística. Los principales problemas que han de afrontar las empresas de transporte son los que se derivan de la planificación de rutas y entregas, en tanto que el consumidor ya no acude a una tienda a comprar. La logística, que es el único eslabón físico que une al vendedor y al cliente, representa así un aspecto estratégico como extensión del negocio *online*³⁶. Por estos motivos, las grandes apuestas de SEUR en materia logística se han orientado hacia la creación de herramientas tecnológicas que mejoren la localización y gestión de mercancías a lo largo de todo el proceso, a

Dentro de los nuevos segmentos de mercado, el comercio electrónico es el que ha crecido con mayor intensidad, creando una nueva línea de negocio con grandes perspectivas de futuro



través de su cadena “e-logística”. Todo ello sin olvidar que, ante demandas específicas, el cliente de SEUR también dispone de una oferta logística “a la carta” adaptada a las necesidades generales de cada sector y a las particulares de cada compañía³⁷.

El cuadro 27 resume los principales datos que avalan la capacidad de innovación de SEUR y sus resultados exitosos. Aunque el camino no ha sido sencillo, la empresa se mantiene a la cabeza del segmento B2C con una filosofía que comparte plenamente con su *partner* internacional: estar a la vanguardia del mercado con nuevas apuestas en servicio, rapidez, agilidad e innovación, todo desde la óptica del cliente.

Cuadro 27: Principales datos de SEUR en el segmento B2C 2011

Facturación global	558 millones de euros	
Facturación segmento B2C	67 millones de euros	
Cuota de mercado segmento B2C	30%	
Puntos de venta	254 + 1.000 puntos SEUR Punto Pack	
Tipología de clientes	Grandes cuentas, pymes y particulares	
Algunos clientes destacados	Telefonía móvil	Prácticamente todos los operadores (Movistar, Vodafone, Orange, Yoigo, The Phone House)
	Textil	Inditex, Blanco, Carolina Herrera, Purificación García, Chanel, Roberto Verino, Mango
	Portales e-commerce	eBay, Privalia, Price Minister, ASOS, VipVenta
	Distribución	Carrefour online, El Corte Inglés, Alice.es
	Consumo	Coca-Cola, Danone, IKEA
	High Tech	Microsoft, Redcoon
	Editorial	Grupo Planeta, Salvat, Círculo de Lectores

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por SEUR.

La cuarta variable que permite estudiar SEUR a la luz de sus competidores se refiere a la propiedad de las empresas. Los accionistas de la mayor parte de las compañías de transporte urgente que operan en España son nacionales, aunque los principales grupos extranjeros están presentes en nuestro país. MRW, Nacex y Chronoexprés tienen el 100 por cien de su capital en manos españolas. En este sentido SEUR constituye una excepción porque algo más del 39 por ciento de su capital pertenece a GeoPost.

En lo que se refiere a las alianzas internacionales, la mayoría de los operadores españoles ha buscado acuerdos estratégicos con otras empresas para facilitar sus operaciones en el exterior. MRW tiene, desde 2002, un acuerdo de colaboración con Cacesa, empresa del grupo Iberia que le permite utilizar todos los vuelos diarios que la aerolínea tiene con Latinoamérica a través del servicio Ibexpress³⁸. Otro ejemplo es el de Nacex, que forma parte desde 2002 del Grupo Logista, el primer operador logístico integral en España, Portugal y Andorra, y uno de los principales del sur de Europa. SEUR, por su parte,

actúa en el exterior a través de su socio extranjero, GeoPost, que ha beneficiado su expansión en los mercados internacionales y ha fortalecido su presencia en el mercado local, con la garantía de no alterar la esencia del negocio y de compartir una alianza estratégica basada en unos objetivos comunes.

* * *

A lo largo de estas páginas hemos puesto de manifiesto por qué la historia de SEUR constituye un caso de estudio apasionante y cuánto se puede aprender al contemplar las empresas en perspectiva histórica y analizar el comportamiento de sus empresarios emprendedores. Suele decirse que el éxito está compuesto por un viejo trío: habilidad, oportunidad y valentía. A esa terna pensamos que debe añadirse de manera explícita el esfuerzo, aunque de algún modo esté contemplado dentro de la auténtica valentía. SEUR es el resultado de la habilidad para generar una idea brillante, la oportunidad expresada en capacidad para llevarla a cabo, la valentía de afrontar los retos y difi-

cultades que ha supuesto esta aventura y el esfuerzo incansable de unos empresarios emprendedores que no se arredraron ante sus limitaciones personales o las de un entorno no especialmente favorable para la creación de empresas. El resultado está a la vista: los *vendedores de tiempo* por los que nadie hubiera apostado en 1942, se han convertido setenta años después en los referentes de un sector que ellos soñaron, construyeron e hicieron crecer.

NOTAS

- 1 Aguilar Pérez (2008)
- 2 *Oxford Economics* (2011).
- 3 A. T. Kearney (2011).
- 4 Ministerio de Fomento (2006).
- 5 *Oxford Economics* (2011). El dato de 2010 es el último disponible. *Oxford Economics* aún no ha publicado el informe correspondiente al ejercicio 2011.
- 6 Desde 2009, GeoPost posee un 39,84 por ciento del capital de SEUR, S.A.
- 7 Página web de GeoPost, www.geopostgroup.com. (Última consulta: febrero de 2012).
- 8 Tucker (2001), p. 39.
- 9 Página web de UPS, www.ups.com (Última consulta: marzo de 2012) y DBK (2011).
- 10 Página web de FedEx, www.fedex.com (Última consulta: marzo de 2012) y DBK (2011).
- 11 Corresponde a la división DHL Express. Página web de DHL, www.dhl.com (Última consulta: marzo de 2012) y DBK (2011).
- 12 Página web de TNT, www.tnt.com (Última consulta: marzo de 2012) y DBK (2011).
- 13 A. T. Kearney (2011)
- 14 La operación aparece publicada en la prensa del día 19 de marzo de 2012. Puede verse en medios económicos como *Financial Times*, *The Wall Street Journal*, *Expansión*, *Cinco Días*, *El Economista*, así como en los diarios de tirada nacional como *ABC*, *El País* o *El Mundo*.
- 15 DBK (2011).
- 16 En 2007, TNT adquirió Hoau, la compañía líder del transporte de paquetería y carga en China. "TNT Exprés adquiere compañía transporte urgente china HOAU", en *El Economista.es*, 9 de abril de 2007.
- 17 El grupo Deutsche Post ya contaba con una participación en DHL desde 1998.
- 18 DBK (2009), p. 9.
- 19 A. T. Kearney (2011).
- 20 El comercio electrónico B2C hace referencia a la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.
- 21 Sobre la historia del servicio postal en España puede verse Bahamonde Magro, A., Martínez Lorente, G. y Otero Carvajal, L. E. (2000).
- 22 Gómez Mendoza y San Román (2005), p. 520.
- 23 Ministerio de Fomento (2004).
- 24 DBK, 2009 y 2010.
- 25 ONTSI (2011).
- 26 Crónica económica, 23 de septiembre de 2011. <http://cronicaeconomica.com>. Fecha de consulta, viernes 28 de octubre de 2011.
- 27 A. T. Kearney (2011).
- 28 Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007), p. 529.
- 29 Calderón (1999).
- 30 Sobre el operador postal público puede verse Bahamonde Magro, Martínez Lorente y Otero Carvajal (2000).
- 31 Página web de Chronoexpres: www.chronoexpres.com (Última consulta: febrero de 2012).
- 32 Página web de MRW: www.mrw.es (Última consulta: febrero de 2012).
- 33 Página web de Nacex: www.nacex.es (Última consulta: febrero de 2012).
- 34 Página web de SEUR: www.seur.es (Última consulta: febrero de 2012). En el año 2010, SEUR alcanzó un acuerdo de colaboración con Punto Pack para ampliar a más de mil el número de centros en que los clientes de SEUR pudieran recoger sus paquetes. Punto Pack forma parte de la empresa Mondial Relay, una red de establecimientos destinados a la entrega de envíos. El acuerdo de colaboración entre SEUR y Punto Pack introduce en España un nuevo modelo de negocio, como respuesta al crecimiento de las compras *online*.
- 35 SEUR ha contribuido al desarrollo de la venta *online* de Zara con destino a Portugal y Alemania. También es agente logístico internacional de El Corte Inglés y de Pixmania.
- 36 Martínez Sánchez y Pérez Pérez (2002).
- 37 SEUR dispone de servicios especialmente dirigidos a sectores como el textil, el editorial, el de la electrónica de consumo, el juguetero o el cosmético, entre otros.
- 38 MRW, prensa, octubre 2002.

FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

Fuentes consultadas

Instituto Nacional de Estadística

Documentación cedida por SEUR:

- Actas del Consejo de Administración
- Actas de las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas
- Reglamento del Consejo de Administración
- Reglamento de la Junta General de Accionistas
- Estatutos sociales
- Actas del Patronato de Fundación SEUR.

Boletín Oficial del Estado: Colección Histórica (Gazeta).

Prensa: *ABC*, *Cinco Días*, *El Economista*, *El País*, *El Mundo*, *Expansión*, *La Vanguardia*, *Financial Times*, *The Wall Street Journal*.

Páginas web de: SEUR, MRW, Nacex, Chronoexpres, DHL, UPS, FedEx, TNT, GeoPost, Purolator, Lausan, Billares SAM.

Fuentes orales (entrevistas) y aportaciones escritas

Citados en orden alfabético por los apellidos

Antonio Manuel ALBA JURADO, Francisco ÁLVAREZ ASTOLA, Gumersindo ANDÍA, Roberto AYUSO CORRALES, Jesús BRAVO MILLÁN, Manuel CÁRABE MORENO, Rafael CÁRABE MORENO, José Manuel CÁRABE CORRIENTE, Fernando CARREIRA GARCÍA, Antonio CIVANTOS MAYO, José CIVANTOS MAYO, Juan Ramón CIVANTOS MAYO, Pedro CORTÉS GARCÍA, Juan CUETO, Teresa DEBELIUS KINSEY, Yves DELMAS, José Andrés ESTÉVEZ MÉNDEZ, Anacleto FERNÁNDEZ ALDEA, Daniel FERNÁNDEZ DE LIS, Javier FERNÁNDEZ SALGUEIRO, Yolanda FERNÁNDEZ SALGUEIRO, Antonio FUENTES HERNÁNDEZ, Dolores FUENTES HERNÁNDEZ, José FUENTES HERNÁNDEZ, José Ignacio GABILONDO FERNÁNDEZ, Pedro GALLEGO, José Patricio GARCÍA FUENTES, Elías GARCÍA RECUENCO, Carlos María GUERRA PEÑA, Aniceto GUILLÉN HOYO, Miguel LAZO CARRASCO, Fernando MADRIGAL ÁLVAREZ, Ramón MAYO GONZÁLEZ, León MUÑOZ REDONDO, Alberto PUENTE CAGIGAS, Julián RECUENCO BERNAL, Federico REIXA VIZOSO, Antonio RODRÍGUEZ DEL CASTILLO, Fernando RODRÍGUEZ SOUSA, Francisco José RUBIO DELGADO, Ángel SÁIZ GUADALAJARA, Francisco SALCEDO VILLARÍAS, Abel SALVADOR VALERO, Yolanda SALVADOR MILLÁN, José SANTOS ASENJO, Ignacio SANZ MARCOS, Carlos SANZA, José Carlos TORRES FLORES, José VALLE LOPERA, Manuel VALLE LOPERA, Javier VELAYOS GUTIÉRREZ, Justo YÚFERA Cerdán

Bibliografía citada

- A. T. KEARNEY (2010): "Estudio del mercado de transporte urgente (extracto del mercado español). Informe para los participantes en el estudio".
- (2011): "Mercado CEP España 2010. Estructura y tendencias de mercado. Conclusiones clave".
- (2011): "Mercado CEP europeo 2010. Estructura y tendencias del mercado. Conclusiones clave", Berlín, agosto 2011.
- AGUILAR PÉREZ, Antonio (2008): "Liberalización y conexión de redes en las comunicaciones postales de Europa", *Scripta Nova: Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Vol. XII, n.º 270 [33].
- BAHAMONDE MAGRO, Ángel; MARTÍNEZ LORENTE, Gaspar y OTERO CARVAJAL, Luis Enrique (2000): *El Palacio de Comunicaciones. Un siglo de historia de Correos y Telégrafos*, Madrid, E.P.E. Correos y Telégrafos, Lunwerg.
- CALDERÓN MONGE, María Esther (1999): "La franquicia como canal de distribución. Un enfoque desde la teoría contractual", *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio de 1999, vol. I, pp. 365-374
- CARRERAS, Albert (1984): "La producción industrial española, 1842-1981: construcción de un índice anual", *Revista de Intereconomía*, año II, n.º 1, pp. 127-157.
- CARRERAS, Albert y TAFUNELL, Xavier (2004): *Historia Económica de la España Contemporánea*, Barcelona, Crítica.
- CATALÁN, Jordi (1993): "Economía e industria: la ruptura de posguerra en perspectiva comparada", *Revista de Historia Industrial*, n.º 4, pp. 111-143.
- (1995): *La economía española y la Segunda Guerra Mundial*, Barcelona, Ariel.
- DBK (2009): "Sectores: Mensajería y Paquetería". *DBK Informa, análisis de sectores*.
- (2010): "Sectores: Mensajería y Paquetería". *DBK Informa, análisis de sectores*.
- (2011): "Sectores: Mensajería y Paquetería". *DBK Informa, análisis de sectores*.
- FONTANA, Josep (1961), "La vieja bolsa de Barcelona", en VILLACAMPA, Vicente y FONTANA, Josep, *La Bolsa de Barcelona de 1851 a 1930: líneas generales de su evolución*, Barcelona, Instituto Municipal de Historia.
- GARCÍA DELGADO, José Luis (1994): "La industrialización y el desarrollo económico de España durante el franquismo", en NADAL, Jordi; CARRERAS, Albert y SUDRIÀ, Carles (comps.), *La economía española en el siglo xx. Una perspectiva histórica*, Barcelona, Ariel.
- GARCÍA RODRÍGUEZ, José Ángel et al. (2004): *Una historia verdaderamente fascinante: 75 años del descubrimiento de los antibióticos*, Madrid, Sociedad Española de Quimioterapia.
- GÓMEZ MENDOZA, Antonio (1998): "Los obstáculos físicos al desarrollo de la industria española en el siglo XIX", en GÓMEZ MENDOZA, Antonio y PAREJO, Antonio (eds.), *De Economía e Historia. Estudios en homenaje a José Antonio Muñoz Rojas*, Málaga, Junta de Andalucía y Unicaja, pp. 11-31
- GÓMEZ MENDOZA, Antonio y SAN ROMÁN LÓPEZ, Elena (2005): "Transportes y comunicaciones", en CARRERAS, Albert y TAFUNELL, Xavier (coords.), *Estadísticas Históricas de España. Siglos XIX-XX*, Bilbao, Fundación BBVA.
- GUILLÉN, Mauro F. (2000): "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, 43, 3, pp. 362-380.
- KOCK, Carl J. y GUILLÉN, Mauro F. (2001): "Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities and Unrelated Diversification", *Industrial and Corporate Change*, 10, 1, pp. 77-113.
- La revista de SEUR*, 1983-1985, Madrid, SEUR-España.
- LEFF, Nathaniel H. (1978): "Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups", *Economic Development and Cultural Change*, n.º 26, pp. 661-675.

- LUJÁN ALCARAZ, José (2009): "Los transportistas en las fronteras del contrato de trabajo: calificación jurídico-laboral", *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, n.º 83, pp. 101-123.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Ángel y PÉREZ PÉREZ, Manuela (2002): "Las implicaciones del comercio electrónico para el sector del transporte", *Boletín económico de ICE*, n.º 2748, pp. 21-33.
- MENDIZÁBAL, Rafael (2005): *Obras completas*, vol. II. Mala Yerba, "La abuela echa humo" (Madrid: editorial Fundamentos).
- MINISTERIO DE FOMENTO (2006): "Memoria del sector postal español, 2004", España, Ministerio de Fomento, Subdirección General de Regulación de Servicios Postales.
- MOLINA, Carlos (2004), "SEUR. Límite de entrega: 24 horas", en CincoDías.com, 17-08-2004.
- MONTERO GARCÍA, Manuel (1996): *La Bolsa de Bilbao y los negocios financieros: la formación del mercado de capitales en el despegue industrial de Vizcaya*, Bilbao, Universidad del País Vasco.
- MONTERO GARCÍA, Manuel (2006): *La modernización capitalista. Ciclos económicos y desarrollo empresarial de Vizcaya entre 1891 y 1936 a través de la Bolsa de Bilbao*, Bilbao, Universidad del País Vasco.
- (2006): *La Bolsa de Madrid: historia de un mercado de valores europeo*, Santander, Universidad de Cantabria.
- MORENO CASTAÑO, Begoña (2006): *La Bolsa de Madrid: historia de un mercado de valores europeo*, Santander, Universidad de Cantabria.
- MUNUERA ALEMÁN, José Luis y RODRÍGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel (2007): *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*, Madrid, ESIC.
- ONTSI (2011): "Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2011". Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.
- OXFORD ECONOMICS (2011): "The Economic Impact of Express Carriers in Europe".
- PARADES, Javier (1998): *Historia contemporánea de España (siglo xx)*, Barcelona, Ariel.
- PRATS MORENO, María Julia y AGULLES, Remei (2008): "Algo más que intuición en los negocios. Competencias que todo emprendedor debería desarrollar". Documento de investigación DI-765, septiembre de 2008. Revista de Información de Comunidades de Castilla La Mancha http://pagina.jccm.es/revista/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=370&Itemid=348
- SERRANO SANZ, José María y PARDOS MARTÍNEZ, Eva (2002): "Los años de crecimiento del franquismo (1959-1975)", en COMÍN, Francisco, HERNÁNDEZ, Mauro y LLOPIS, Enrique (eds.): *Historia Económica de España, Siglos x-xx*, Barcelona, Ed. Crítica, pp. 369-396.
- STEVENSON, Howard H. (1999): "A perspective on Entrepreneurship", en SALMAN, William W. et al (eds.): *The entrepreneurial venture: readings selected*, Harvard, Harvard Business Press, pp. 7-22.
- TÀPIES, Josep (2009): *Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven. Una renovada aproximación a la edad y el tamaño de la empresa familiar española*, Barcelona, Fundación Jesús Serra.
- TELLO, Enric y SUDRIÀ, Carles (2010): *El valor geográfico de España (1921)*, Barcelona, Universitat de Barcelona.
- TORRENTE FORTUÑO, José Antonio (1966): *Historia de la Bolsa de Bilbao: 75 años, 1890-1965*, Bilbao, Bolsa de Bilbao.
- TORTELLA, Gabriel y NÚÑEZ, Clara Eugenia (2011): *El desarrollo de la España Contemporánea. Historia Económica de los siglos xix y xx*, Madrid, Alianza Editorial.
- TUCKER, Irvin B. (2001): *Fundamentos de Economía*, México, Thomson.
- VALDALISO, Jesús M.^a (2002): "Grupos Empresariales, marco institucional y desarrollo económico en España en el siglo xx: Los Negocios de la Familia Aznar (c. 1937-c. 1983)", *Revista de Historia Económica*, XX, n.º 3, pp. 577-624.

Créditos fotográficos

© Alberto García Alix, VEGAP, Madrid 2012 46

© Chema Madoz, VEGAP, Madrid 2012 94

© Francesc Català-Roca - Arxiu Fotogràfic de l'Arxiu Històric del Col·legi d'Arquitectes de Catalunya 34

© Herederas de Xavier Miserachs 22

© Paco Gómez/Fundació Foto Colectania 30

© Virxilio Vieitez VEGAP, Madrid 2012 24

Agencia Efe 20, 101

Archivo SEUR 56, 61, 65, 66, 71, 72, 75, 76, 89, 99, 103, 108, 109, 11, 113 (dcha.), 114, 121, 123-125, 127, 130-133, 135, 142, 145, 147, 148, 151, 154, 155, 158, 162, 164, 167, 168, 171, 177

Album-Online 23, 27, 28, 29, 31, 33, 36, 40, 69, 96, 97, 144

Album/Sabine Gudath/KPA-ZUMA 112

Latinstock España 58, 113 (izq.), 118, 140, 181

Oronoz 39, 41

Créditos editoriales

© de la edición, SEUR 2012

© de los textos, sus respectivos autores, 2012

© de las fotografías, sus respectivos autores (véase créditos arriba)

Curriculum vitae

Josep Tàpies (Sabadell, 1948) es profesor en el Departamento de Dirección General y titular de la Cátedra de Empresa Familiar de IESE Business School. Sus áreas de especialización incluyen, entre otras, la dirección estratégica, el gobierno corporativo, las empresas familiares, su desarrollo y sus sistemas de gobierno. Actualmente imparte varios cursos tanto en los programas MBA como en los programas de formación de directivos del IESE. Ejerce como profesor en distintas escuelas de dirección de empresas tanto de Europa como de América Latina: AESE en Portugal, IDE en Ecuador, PAD Universidad de Piura en Perú, ISE en Brasil, IAE en Argentina, ESE en Chile e INALDE en Colombia, entre otras. Es autor de libros como *Management Buy Out*, *Plan de vuelo*, *Empresa Familiar: Ni tan pequeña ni tan joven* y *Family values and value creation* (co-editado con el profesor John L. Ward), *Familia Empresaria*, y ha escrito gran variedad de artículos académicos y divulgativos sobre empresas familiares.

Elena San Román (Madrid, 1969) es profesora titular de Historia e Instituciones Económicas en la Universidad Complutense y miembro correspondiente de la Real Academia de la Historia. Se licenció con Premio Extraordinario en Geografía e Historia y se doctoró también con Premio Extraordinario en la Universidad Complutense. Su tarea investigadora se ha centrado en la historia empresarial e industrial de España en el siglo xx. Entre sus publicaciones más recientes se cuenta la biografía del empresario leonés Ildefonso Fierro (*Ildefonso Fierro. La aventura de un emprendedor*, Madrid, 2011) que fue premiada con el X Premio Lid de Historia empresarial.

Águeda Gil López (Madrid, 1986) es estudiante de doctorado en la Universidad Complutense, centro en el que se diplomó en Ciencias Empresariales y se licenció en Economía. En 2010 cursó el máster interuniversitario de Historia Económica de la Universidad de Barcelona, Autónoma de Barcelona y de Zaragoza. Entre sus publicaciones más recientes destaca un artículo sobre el sector de la fabricación de cerillas en España ("David y Goliat: La industria cerillera española en perspectiva internacional (1892-1956)", *Revista de Historia Industrial*, n.º 48, año XX, 2012, pp. 51-80).

Antonio Garrigues Walker (Madrid, 1934), político y jurista español, es presidente del despacho de abogados Garrigues. Destaca su labor como experto legal en inversiones extranjeras en España además de asesorar a diferentes empresas, así como al Gobierno español en materia de legislación económica, especialmente en el campo de las inversiones extranjeras. Ocupa numerosos cargos en el ámbito institucional y académico a nivel internacional, entre los que destaca: presidente de Honor de España con ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados); patrono vitalicio de la Fundación José Ortega y Gasset-Gregorio Marañón; presidente del Patronato de la Universidad Antonio de Nebrija; miembro Honorario de la American Bar Association. Asimismo es doctor honoris causa de las siguientes universidades: Universidad Europea de Madrid, Universidad Ramón LLull de Barcelona y Universidad Pontificia de Comillas de Madrid.

Índice onomástico

Abel Salvador 51, 55, 62, 70, 91, 134	Bridgepoint 127
Adolfo Suárez 88, 91	Camilo López 52, 53, 78, 134
Adolfo Vázquez 53, 78	Carlos Caverio 158
Adrian Dalsey 167	Carlos Guerra 52, 68, 71, 73, 77
Airbone Express 110, 115	Carlos Sanza 115, 137
Akio Morita 141	Celesio A.G. 127
Alberto Navarro 131, 158	Central de Suministros y Contratos 121, 126, 137
Alberto Puente 49-55, 59, 63, 68, 73, 88, 91, 100, 106, 110, 115, 128	Cepsa 38
Aldi 142	Cesáreo Marín 37, 38
Amancio Ortega 142	Citröen 32, 65, 66, 79, 90
Ana Bernal 52, 53, 60	Claude Bégle 127
Anacleto Fernández 54, 55, 63, 83	Confecciones Olloqui 68
ANC 170	Correos 126, 166, 178-180
Ángel Arenal 158	Cualladó 37, 41, 73, 112, 157, 172, 178
Ángel Sáiz 49, 54, 59, 73	Chronopost / Chronoexpress 126, 176, 178-180, 182, 183
Aniceto Guillén 52, 53, 55, 62, 67, 74, 134	Daniel Fernández 48, 49, 100
Antonio Alba 64, 68	Daniel Fernández de Lis 109, 114, 115, 137
Antonio Civantos 54, 55, 59, 72, 79, 134, 137	Danzas Guipuzcoana 172, 179
Antonio Fuentes 52	Deusto 38
Antonio Ponce 60	Deutsche Post 126, 129, 137, 166, 170, 178, 179, 183
Antonio Rodríguez 51, 55, 60, 62, 70, 91	DHL 159, 165-172, 176, 178-180, 183
Antonio Rodríguez del Castillo 70, 91	DHL Iberia 172, 176, 179, 180
Apollo Management 170	Dolores Fuentes 52, 66, 82
ASM 179	Dormilón 101
ASOS 158, 182	Doughty Hanson 133-135
Baltic Logistics System International AB 171	DPD 120, 166, 169, 172
Banco de Madrid 68	eBay 156, 158, 182
Banco Pastor 67, 68	El Atlántico 32
Banco Popular 67, 68	El Corte Inglés 68, 90, 182, 183
Banco Santander 60, 121, 128	Elías García 49, 54, 59, 134
Banco Vizcaya 68	Eloy de la Rosa 54, 60, 62, 134
Banesto 60	Envialia 179
Barreiros 62	Evelio Salvador 51, 55, 62, 65, 70, 134
BBVA 158	Exclusivas Habana 68
Bernardo Blanco 68	Executive Air Express 110
BH 68	Express Cargo 154
Billares SAM 68, 91	
Blanco 55, 68	

Extosa 59, 60
 Federico Reixa 49, 54, 55, 56, 58, 59, 64, 66, 68, 70, 71, 77, 91
 Federico Rubio 71
 FedEx 112, 126, 128, 129, 144, 155, 159, 165, 166, 168-170, 173, 183
 Fernando Madrigal 51, 55, 59, 60, 91, 115
 Fernando Reixa 49, 54, 55, 56, 58, 59, 64, 66, 68, 70, 71, 77, 91
 Fernando Rodríguez Sousa 48, 91, 96, 98, 99, 106, 108, 109, 112, 114, 127, 130, 131, 137, 149, 155, 159
 Fernando Vega 50, 55
 FlyingTigers 168
 Francisco Álvarez 51, 55, 58, 59, 64, 85
 Francisco Franco 21
 Francisco Martín 179, 180
 Francisco Navarro 102
 Francisco Rubio 55, 68
 Francisco Salcedo 49, 53, 64, 78, 134
 Fred Smith 166
 Fundación SEUR 119, 124, 125, 137
 Galerías Preciados 60, 68
 Genaro Ortega 62
 General Motors 68
 GeoPost 11, 16, 17, 48-52, 78, 119, 120, 124-129, 131, 135, 137, 148, 150, 152, 156, 158, 165, 166, 169, 171, 172, 178, 179, 181-183
 Google 141
 Guillermo Mayo 50-52, 54, 55, 62, 63, 67, 72, 78, 110
 Halcourier 179
 Hormisa 66
 Howard H. Stevenson 141
 IBM 142
 IESE 7, 11, 142, 143, 159
 Ignacio Sanz 49, 55, 63, 67, 83
 Inditex 142, 182
 Induban 68
 Infitex 68
 JapanAirlines 169
 Javier Fernández Salguero 54, 103
 Javier Rasquí 50, 80, 134
 Javier Velayos 49, 50, 51, 53, 55, 58, 59, 66, 70, 77, 84, 106, 110, 128
 Jesús Blanco 102
 Jesús Bravo 50, 53, 54, 60, 64, 73, 85, 106, 110, 128
 Jesús García 49, 65, 66, 74
 Jet Services 178-180
 Jim Casey 166
 Jorge Fernández Mata 25, 26, 27, 29, 30, 32, 35, 36, 38, 42, 43, 48, 49, 53, 56, 74, 106, 143
 José Andrés Estévez 52, 73, 134
 José Albertos 50, 63, 134
 José Carlos Torres 49, 55, 58, 59, 63, 71, 77
 José Civantos 50, 53, 55, 72, 79, 84, 100, 137
 José Ignacio Gabilondo 52, 56, 64, 65, 67, 70, 77
 José Luis Gálvez 50, 55, 134
 José Santos 49, 51, 55, 64, 67, 70-72, 77
 José Valle 50, 51, 55
 Joseph Schumpeter 141
 JP Morgan 127
 Juan Cueto 88, 91
 Juan Mari Mendoza 90
 Juan Ramón Civantos 50, 54, 65, 72, 79, 137
 Julia Prats 142
 Julián Gorospe 101
 Julián Recuenco Martínez 52, 54, 57, 60, 65, 79, 91
 Julián Recuenco Bernal 52, 53, 79, 91, 106, 128, 130, 131, 159
 Justo Yúfera 10, 25-27, 29-33, 35-38, 41, 42, 47, 48, 51, 54, 56, 57, 59, 60, 62, 63, 74, 77, 78, 87, 88, 91, 95, 99, 106, 107, 109, 110, 112, 113, 115, 124, 126, 127, 134, 143, 144, 152, 153, 167, 179, 180
 Karl Albrecht 142

Ken Thomas 166
 La Poste 120, 125, 126, 129, 137, 166, 178, 180
 Larry Hillblom 167
 Larry Page 141
 Lausán 39, 43
 Lehman Brothers 134
 León Muñoz 49, 55, 62, 64, 70, 79
 Leonor Yúfera 52, 106
 Logista 178, 182
 Logística 24
 Logística Urgente 98
 López Quesada 38, 68
 Luanvi 158
 Lufthansa 169
 M.^a Ángeles Mínguez 51, 55
 Mail Boxes Etc. Inc. 170
 Manuel Valle 17, 51, 53, 54, 58, 59, 60, 64, 66,
 69, 73, 86, 91, 106, 115, 122, 123, 128, 130,
 131, 135, 137, 146, 159, 167
 Marco Giovannetti 102
 María Recuenco 27, 60
 Marisol López 87
 Masterlink 171
 Mauro Armiño 32, 43
 MayneNickless Europe 171
 McDonald's 142
 Menlo 170
 Mercedes Benz 68
 Merrill Lynch 123
 Mex 179
 Michelin 68
 Miguel Lazo 51, 56, 79, 83
 MRW 127, 149, 173, 176, 178-183
 Nacex 127, 149, 176, 178, 179, 180, 182, 183
 Nexea 179
 Olivetti 87
 Overnite 170
 Pablo Cardona 143
 Parrot 158
 Pedro Cortés 53, 55, 56, 82, 87, 91, 99, 100,
 106, 109, 110
 Pepe Fuentes 29, 37-43, 48, 49, 54-56, 58, 59,
 62, 63, 66-68, 72, 77, 78, 80, 84, 87, 88, 91,
 99, 106, 109, 128, 134, 148, 149
 Punto Pack 158, 158, 180, 182, 182
 Purolator Courier 110
 Rafael Cárabe 53, 56, 63, 86, 91
 Rafael Cortés 50-53, 56, 87
 Rafael Fúnez 88
 Rafael Mendizábal 149, 159
 Ramón Mayo 33, 35-37, 42, 43, 47-52, 54, 67,
 68, 70, 72, 77, 78, 80, 91, 99, 100, 102, 106,
 107, 110, 115, 121, 124, 126, 127, 130, 137,
 146, 149, 155
 RayCrock 142
 Recreativos Colomo 68
 Redyser 179
 Renault 41, 66
 Renfe 26, 30, 37, 38, 41, 67
 Reynolds 101
 Richard Cantillon 141
 Robert Lynn 167
 Roberto Ayuso 49-55, 63, 68, 74, 91, 110, 128
 Rodier 68
 Ros Fotocolor 67
 Royal Bank of Scotland 121
 Salvador Allende 56
 Santiago Lasa 87
 Seat 29, 38, 57, 59, 60, 65, 67, 78, 79, 165, 166
 Sedil 122
 Séneca 25
 Sergey Brin 141
 Servipack 121, 126, 137
 SEUR Clinic Frío 105, 154
 SEUR España 47, 48, 78, 79, 87, 90, 96-101,
 106, 108, 112-115, 119, 122, 126, 178
 SEUR Frío 99, 105, 127, 154
 SEUR GeoPost 49, 50, 52-54, 128, 134, 135
 SEUR Integración Logística 2000 98
 SEUR Logística 98, 105
 SEUR S.A. 49, 50, 51, 54, 98, 115, 119, 122,
 126, 127, 133, 134, 137, 152, 178, 183
 SEUR Pharma 99, 105, 127, 154
 Sogecable 158
 SonicAir 170
 Sony 141
 Subaru 66
 Swiftair 154, 155

Teresa Debelius 50-57, 70, 78, 82, 91, 110
Theo Albrecht 142
Thomas Watson 142
Tianjin Datian W. Group 170
TNT 112, 126, 129, 144, 149, 159, 165, 166,
169, 170, 172, 173, 178, 183
Tower Group International 170
Transportes Hispania 38, 40
Travel Club 158
Ubaldo Llorente 72, 98

Unión Fenosa 67
UPS 100, 112, 129, 137, 144, 149, 157, 159,
165, 166, 168-170, 172, 173, 178, 183
Victoria San José 66
Vista Capital 119, 121, 122, 126, 128
Walt Disney 141
Yolanda Salvador 51, 91
Yves Delmas 127, 131, 135, 137
Zeleris 179

Véanse los cuadros de las páginas 49-54 para consultar todos los propietarios históricos y actuales de las franquicias de SEUR.

Los nombres que aparecen en las guardas de esta publicación pertenecen a propietarios pasados y presentes de las franquicias de SEUR que forman parte de la historia coral que se relata en estas páginas.

El equipo de coordinación y edición pide disculpas por cualquier error u omisión accidental.

Edición

SEUR

Dirección y coordinación del proyecto

Josep Tàpies

Coordinación de la edición

TF Editores y Laura Gonzalvo Bas

Edición de Textos

TF Editores

Diseño

TF Media

Maquetación

Jesús García Serrano

Impresión

TF Artes Gráficas

Encuadernación

Ramos:

Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA)

Campus Universitario • Universidad de Navarra • 31009 Pamplona •

España +34 948 25 68 50 • www.eunsa.es • eunsa@eunsa.e

ISBN (ebook): 978-84-313-5518-0

ISBN (papel): 978-84-86851-48-4

Depósito Legal: M-17946-2012

1942 -2012

